



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado

Dissertação

SIADAP 3, MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO:
OS TRABALHADORES CIVIS DA FAP

Aluna:

Ana Bela Maria Fernando da Costa

Setembro de 2012



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado

Dissertação

**SIADAP 3, MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO:
OS TRABALHADORES CIVIS DA FAP**

Aluna:

Ana Bela Maria Fernando da Costa

Júri:

Presidente: Doutora Carla Maria Marques Curado

Orientador: Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Vogal: Doutora Natividade Helena Mateus Jerónimo

Setembro de 2012

RESUMO

A reforma da Administração Pública passou em grande medida pela introdução de um novo Sistema de Avaliação de Desempenho, o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública que apresenta como principais objetivos, a melhoria do desempenho e a promoção da motivação dos recursos humanos.

Tendo em conta os objetivos do referido sistema de avaliação, procurou-se aferir se o subsistema SIADAP 3 teve influência na motivação e na satisfação com o processo de avaliação dos trabalhadores civis da Força Aérea Portuguesa. Para tal foi aplicado um inquérito aos trabalhadores civis da Força Aérea, avaliados segundo este sistema (957) tendo sido recebidos 466 inquéritos, constituindo esta a nossa amostra.

Os resultados revelaram que os trabalhadores se encontram motivados, para as três dimensões referentes à motivação no trabalho (*Organização do Trabalho, Desempenho e Realização e Poder*) e encontram-se satisfeitos com a avaliação de desempenho.

Palavras-Chave: Administração Pública, Avaliação de Desempenho, Força Aérea, Motivação e Satisfação com a avaliação de desempenho.

ABSTRACT

Reform of the Public Administration occurred largely by the introduction of a new Performance Appraisal System, the Integrated Management System and Performance Evaluation in Public Administration, which has as main objectives, performance improvement and promoting motivation of human resources.

Taking into account the goals of this appraisal system, we sought to assess whether the SIADAP 3 subsystem has an influence on motivation and satisfaction, with the evaluation process of civilian employees of the Portuguese Air Force. For such, an inquiry was applied to civilian employees of the Air Force, assessed using this system (957) where 466 surveys were received, making this our sample.

The results revealed that workers are motivated, for the three dimensions related to work motivation (Labour Organization, Performance and Achievement and Power) and are satisfied with the performance evaluation.

Keywords: Public Administration, Performance Evaluation, Air Force, Motivation and Satisfaction with Performance Evaluation

AGRADECIMENTOS

A realização do presente trabalho não teria sido possível sem o apoio, ajuda, orientação, compreensão, acompanhamento e incentivo de inúmeras pessoas, a quem tenho a intenção de dirigir os meus agradecimentos.

Destaco em primeiro lugar o meu orientador, o professor Paulo Henriques, pelo facto de ter aceitado orientar este trabalho, pela orientação na definição dos objetivos de investigação e sobretudo pelos ensinamentos transmitidos.

Agradeço à Força Aérea, por ter autorizado o estudo na sua instituição e pela sua disponibilidade permanente no que diz respeito aos recursos necessários para a conclusão do mesmo. Aos trabalhadores civis que se disponibilizaram a preencher o questionário. Aos camaradas nas Unidades que me ajudaram a distribuir os questionários. Agradeço principalmente ao Senhor Major Carneiro pelo seu interesse, apoio e ajuda o que facilitou em muito o meu trabalho.

Ao Pedro, pela sua colaboração e solicitude, particularmente na fase final de revisão da tese.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional ao longo destes dois anos de trabalho.

Obrigado!

LISTA DE ABREVIATURAS

AD	Avaliação de Desempenho
AP	Administração Pública
CA	Comando Aéreo
CCA	Conselho Coordenador de Avaliação (CCA)
CIFFA	Comando de Instrução e Formação da Força Aérea
CLAFa	Comando Logístico e Administrativo da Força Aérea
CPESFA	Comando de Pessoal da Força Aérea
DP	Direção de Pessoal
FA	Força Aérea Portuguesa
GPO	Gestão por Objetivos
LVCR	Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações
NGP	Nova Gestão Pública
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
RCM	Resolução do Conselho de Ministros
RPC	Repartição de Pessoal Civil
SAA	Secção Autónoma de Avaliação
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SIADAP 1	Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública
SIADAP 2	Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública
SIADAP 3	Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública
SMART	Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Timed
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

ÍNDICE

Introdução -----	1
CAPÍTULO 1 – Avaliação de Desempenho-----	2
1.1.Reforma da Administração Pública em Portugal: o modelo da Nova Gestão Pública -----	4
1.2. Gestão por Objetivos -----	5
1.3. Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública -----	6
1.4. A implementação do SIADAP 3 na Força Aérea Portuguesa -----	7
CAPÍTULO 2 – Motivação e Satisfação no Trabalho-----	9
2.1. Motivação no trabalho -----	9
2.2. A motivação no setor Público -----	11
2.3. Satisfação no Trabalho-----	12
2.4. Motivação e avaliação de desempenho -----	14
2.5. Satisfação com a avaliação de desempenho-----	14
CAPÍTULO 3 – Estudo Empírico -----	17
3.1. Caracterização da amostra-----	17
3.2. Instrumento -----	17
3.2.1. Qualidades Psicométricas do Instrumento -----	18
3.3. Procedimento -----	19
3.4. Análise e Discussão dos Resultados-----	20
3.4.1. Estatística Descritiva-----	20
3.4.2. Comparação de médias nas variáveis em estudo -----	21
3.4.3. Correlações entre as variáveis em estudo -----	25
CAPÍTULO 4 – Conclusão -----	28
4.1. Contributos do presente estudo-----	29
4.2. Limitações e possíveis investigações futuras -----	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	32
ANEXO 1 – Caracterização das carreiras gerais -----	41
ANEXO 2 – Instrumento-----	42
ANEXO 3 – Tabelas Estatísticas -----	48

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Aplicação dos efeitos da avaliação na Força Aérea -----	8
Tabela 2 – Análise de fidelidade das subescalas de motivação no trabalho-----	18
Tabela 3 – Análise de fidelidade das subescalas de satisfação com a avaliação de desempenho -----	18
Tabela 4 – Estatística Descritiva das variáveis em estudo-----	20
Tabela 5 – Comparação de médias nas variáveis em estudo em função do género-----	21
Tabela 6 – Comparação de médias nas variáveis em estudo em função dos resultados da última avaliação -----	21
Tabela 7 – Comparação de médias nas variáveis em estudo em função da classe etária -----	22
Tabela 8 – Comparação de médias nas variáveis em estudo em função da carreira-----	23
Tabela 9 – Comparação de médias nas variáveis em estudo em função da antiguidade-----	23
Tabela 10 – Comparação de médias na variável em estudo em função da antiguidade-----	24
Tabela 11 – Comparação de médias na variável em estudo em função da carreira-----	24
Tabela 12 – Correlações entre a subescala satisfação com o trabalho e as subescalas da motivação -----	25
Tabela 13 – Correlação das subescalas da satisfação com a avaliação de desempenho -----	25
Tabela 14 – Resumo dos resultados dos testes das hipóteses -----	26

INTRODUÇÃO

Numa Era globalizada, a competição que todas as organizações enfrentam impõe uma capacidade acrescida de adaptação em todos os níveis, quer políticos e ideológicos, quer financeiros.

No tocante à Administração Pública (AP), o agravamento do défice público, resultado da difícil conjuntura económica, e as exigências de um cidadão mais consciente dos seus direitos, não permitiam ao Estado continuar a funcionar com o seu modelo burocrático, que concentrava no topo da organização a responsabilidade por todas as ações. Tornava-se, assim, imperativo proceder à reforma administrativa introduzindo a gestão orientada para os resultados na AP.

O Governo português procedeu, então, à reforma da AP, para fazer face às transformações do mercado globalizado e com o intuito de a tornar cada vez mais eficaz e eficiente e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

É neste contexto de reforma que o Governo aprova em 2004, através da Lei n.º 10/2004, de 22 de março, o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), que viria a ser revisto mais tarde pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. Esta nova abordagem de avaliação na AP tem por base a lógica de gestão por objetivos, alinhando a ação de serviços, dirigentes e trabalhadores na prossecução de objetivos comuns.

Na sua nova versão, o SIADAP assume como missão “Contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da acção dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências” (Artigo 1.º). Uma vez que se pretende estudar o enunciado na alínea d) do artigo 6.º, da Lei n.º 66-B/2007: “Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida”, importa avaliar a influência do SIADAP na motivação e na satisfação com a avaliação de desempenho (AD) dos trabalhadores. Desta forma, este trabalho pretende, por um lado, apurar até que ponto o SIADAP, particularmente o subsistema SIADAP 3, consegue promover a motivação profissional dos trabalhadores civis da Força Aérea (FA) e por outro lado, contribuir para aumentar os conhecimentos acerca da avaliação de desempenho dos funcionários públicos bem como aferir da satisfação dos mesmos com o processo de avaliação.

O trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos. O primeiro é dedicado à AD, em que se abordam aspetos da reforma da AP, a Gestão por Objetivos e o SIADAP. O segundo capítulo introduz o tema da motivação e satisfação no trabalho. No terceiro capítulo é apresentado o estudo empírico e, finalmente no quarto capítulo são apresentadas as principais conclusões, limitações e possíveis contributos para investigações futuras.

CAPÍTULO 1: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho é considerada uma das áreas mais importantes e discutidas dos recursos humanos (Boswell e Boudreau, 2002; Grund e Sliwka, 2009), uma vez que constitui um instrumento de decisão extremamente importante para o seu desenvolvimento e um elemento chave para o sucesso da organização (Rasch, 2004).

São várias as definições que encontramos na literatura, contudo, todas partilham da visão da avaliação como um processo e não um fim em si mesmo. Para Caetano a AD (2008, p.28) “consiste na apreciação formal e sistemática, relativa a um determinado período de desempenho das pessoas nas funções ou actividades específicas pelas quais são responsáveis”. Por sua vez, Almeida (1996, p.15) define-a como “um processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores”.

A AD pode ser vista como um mecanismo para desenvolver e motivar as pessoas (Fletcher, 2001), facilitar discussões sobre o seu crescimento e desenvolvimento, fornecer elementos fundamentais para uma política de remuneração e fornecer dados para uma série de decisões que se têm que tomar ao nível dos recursos humanos (Longenecker e Nykodym, 1996). Por um lado, permite medir o contributo individual e de equipa para a prossecução dos objetivos estratégicos da organização e, por outro, detetar lacunas de competências ou prever capacidades de desenvolvimento de competências do colaborador, que podem vir a contribuir para novas orientações estratégicas da empresa (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006).

A aceitação do processo de avaliação é crucial para o seu sucesso porque quando os intervenientes no processo não têm a perceção da sua utilidade e importância, os efeitos nocivos da avaliação superam a sua utilidade. Rocha (2005) afirma que se o processo se limitar apenas a constituir um instrumento de avaliação individual com fins de promoção ou compensação, a sua aplicação torna-se fonte de instabilidade da organização.

Quando existe um planeamento eficaz do desempenho, aumenta a credibilidade do sistema e os colaboradores ficam motivados para desempenharem as tarefas e terem comportamentos desejados pela organização. A sua ausência retira a vantagem de se utilizar uma ferramenta importante para aumentar o desempenho, diminuindo a satisfação das chefias e dos colaboradores com a avaliação e os seus resultados (Longenecker e Fink, 1999).

A qualidade da avaliação não reside apenas em um momento formal, está também dependente do *feedback* informal, que, realizado corretamente, pode evitar graves erros (Longenecker e Fink, 1999). De facto, colaboradores que estão satisfeitos com o seu desempenho tendem a considerar o *feedback* como algo positivo e um procedimento justo (Vasset, Marnburg e Furunes, 2010).

Para que as avaliações sejam eficazes, é importante que os avaliadores estejam motivados para tal, contudo estudos indicam que os gestores não gostam de avaliar os seus

colaboradores e estes não gostam de ser avaliados (Heathfield 2007; Mathison e Vinja 2010; Kondrasuk, 2012).

Tradicionalmente as organizações tinham como propósito atingir simultaneamente dois objetivos com a AD, que provocam habitualmente conflitos porque o seu resultado é inferior ao esperado (Cleveland, Murphy e Williams, 1989; Ostroff, 1993). Por um lado, procuravam usar a avaliação para tomar decisões de natureza administrativa (i.e. como contratar, manter, reter, promover, fazer aumentos salariais, detetar necessidades de formação, etc.), e por outro, melhorar o desempenho dos colaboradores (detetar lacunas de desempenho e auxiliar o colaborador a melhorar) (Huber, 1983). Deve ser claro, para todos os intervenientes na avaliação, quando o avaliador está a avaliar sob padrões administrativos (vinculado às metas da organização) ou com objetivos de desenvolvimento (relacionado ao que o empregado, pessoalmente, quer alcançar nesse ambiente de trabalho) (Kondrasuk, 2011).

A avaliação, *per sei*, poderá comportar inúmeros pressupostos; por um lado, pode ser considerada como uma ferramenta auxiliar de desenvolvimento e evolução na carreira dos colaboradores; por outro lado, poderá ser vista como um instrumento de monitorização e consequente promoção ou punição de comportamentos. Em qualquer dos casos, deve evidenciar-se pela sua validade, exatidão e fiabilidade para ser eficiente e reconhecida pela organização e pelos seus membros (Sabeen e Mehboob, 2008). “A função crucial de um sistema de avaliação de qualquer organização é fornecer um sinal de alerta atempado, que sublinhe o facto de a organização estar a aproximar-se perigosamente de uma ou mais das dimensões não negociáveis de desempenho.” (Neely, 2002, p.123). Quando levada à prática de forma correta, a AD representa uma mais-valia para a organização, para os atores nela envolvidos e para a sociedade no seu todo (Seixo, 2004).

Independentemente dos diferentes tipos de objetivos apontados pelos diversos autores, as organizações bem como os avaliadores e os avaliados procuram atingir objetivos diferentes com a AD. As relações que se estabelecem, em resultado dos objetivos que cada um destes atores tenta atingir, vão afetar os comportamentos daqueles e nessa medida a própria eficácia do sistema de avaliação (Fernandes e Caetano, 2000).

A AD é uma ferramenta complexa porque, por muito que se pretenda que seja objetiva, acarreta sempre alguma subjetividade e a sua eficácia será sempre relativa, podendo, resultar bem em determinados contextos organizacionais e mal noutros. Assim, a cultura organizacional será sempre determinante para a sua maior ou menor aceitação.

1.1 Reforma da Administração Pública em Portugal: o modelo da Nova Gestão Pública

A partir dos anos 80, a Administração Pública portuguesa procedeu à reforma do seu setor público, não só devido ao facto de os cidadãos se terem tornado mais exigentes, mas também devido aos custos orçamentais. Pretendia-se transformar uma estrutura do Estado centralizada, numa estrutura mais flexível e transparente. Esta reforma, associada à crise do Estado *Welfare* dos anos 70, afetou não só Portugal mas também todos os Estados Industrializados (Rocha, 2001; Araújo 2001).

Desta forma, surge o modelo *new public management*, introduzido por Hood (1991) no seu artigo *A Public Management for All Seasons* que procurou adotar técnicas de gestão do setor privado no setor público, das quais se salienta a Gestão por Objetivos (GPO) (Hood 1995; Gow e Dufour 2000). A sua implementação não foi fácil, podendo até ser considerada como controversa, (Araújo, 2009). Alguns estudos referem que a introdução da gestão orientada pelos resultados tem sido um sucesso (Osborne e Plastrik, 1997; Abramson e Kamensky, 2002), enquanto outros, sugerem que os resultados obtidos com a utilização deste instrumento têm sido um fracasso (Houston 2000; Boyne e Walker, 2002; Bourgault, 2004). Algumas das suas características mais importantes identificavam-se pela profissionalização da gestão, pela criação objetiva de medidas de desempenho, pela importância dada aos resultados e à redução dos custos, e na divisão das unidades administrativas consideradas grandes (Hood, 1991).

Denhardt (2003, citado por Rocha, 2009, p.12) refere que “O Estado não deve funcionar como se fosse uma empresa à procura de lucro, mas sim como uma entidade que promove a democracia”. O principal objetivo do setor público não é o lucro, mas sim a qualidade dos serviços prestados e uma missão de serviço público direcionada para o cidadão em geral. É importante que se tenha em atenção as características específicas do setor público, para que se alcancem os efeitos pretendidos.

Box, Marshall, Reed e Reed (2001) salientam que é preciso descobrir uma alternativa à Nova Gestão Pública, mais dirigida para o reforço da conexão entre cidadãos e AP, questão crucial para a coesão da democracia, através da faculdade de participação dos cidadãos no processo de tomada de decisão. Nesta nova era que se aproxima, a tónica da missão da AP (na perspetiva do cidadão) deverá estar centrada no “nós” e não no “eles” (Vigoda, 2002).

O SIADAP reflete algumas das características subjacentes a este movimento, nomeadamente através dos seus objetivos de desenvolvimento, de uma cultura de gestão orientada para os resultados, com base em objetivos pré-estabelecidos e do reconhecimento do mérito como forma de assegurar a diferenciação e valorização dos diversos níveis de avaliação (Tourais, 2008).

1.2 Gestão por Objetivos

Segundo Kirp (2003), a Gestão por Objetivos foi pela primeira vez introduzida nos EUA durante a presidência de Richard Nixon (1969-1974), num contexto de crise financeira e de pouca confiança relativamente aos funcionários públicos. Na Europa, de acordo com Mosley, Holger e Breyer (2001), a GPO foi introduzida a partir de meados da década de 80.

Esta centra-se no cumprimento dos objetivos e preocupa-se com a relação entre os meios e os resultados procurando promover a eficiência, a eficácia e a qualidade. “A gestão por objectivos pode ser definida como um sistema de gestão global que integra várias áreas chave da gestão, de uma forma sistemática, que procura obter o máximo de eficácia e de eficiência, quer pessoal, quer organizacional.” (Almeida, 1996, p.42).

Um dos principais objetivos deste método é incutir um maior grau de objetividade na medição e AD dos colaboradores e promover o seu envolvimento na definição dos objetivos e consequentemente conseguir a sua maior aceitação, (Drucker, 1954; Odiome, 1965, citados por Caetano, 2008).

Esta filosofia de gestão coloca uma enorme ênfase na importância da motivação no desempenho e como a definição dos objetivos contribui de forma clara para a motivação dos trabalhadores. Segundo Caetano (2008, p.45) “este método baseia-se em processos psicológicos que podem facilitar a motivação e a melhoria do desempenho”. Para que a definição dos objetivos seja considerado um processo eficaz, é necessária a adoção de pressupostos entre os quais se destacam o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização e a definição de objetivos *SMART*, isto é, específicos, mensuráveis, desafiantes e calendarizados (Caetano, 2008).

Segundo Dahlsten, Styhre e Williander (2005), a GPO deverá ser apoiada por uma clara operacionalização dos objetivos e inserida em práticas de gestão que promovam a motivação relativamente a tais objetivos.

“No quadro da organização da Administração Pública, a perspectiva estratégica do Governo assenta na introdução de novas práticas de gestão elegendo a «gestão por objectivos» como a grande matriz de mudança ligando-se assim a Administração a objectivos e resultados.” (RCM nº 53/2004, de 21 de abril).

Tendo em conta que se trata de um processo participado, a avaliação com base neste método pode contribuir decisivamente para o melhor desempenho dos funcionários públicos, uma vez que “é mais provável que as pessoas tenham um bom desempenho quando sabem e percebem o que se espera delas e quando participam na definição dessas expectativas” (Armstrong, 2005, p.27).

1.3 Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

Em 2004, o XV Governo Constitucional, apresentava a reforma da AP como uma das mais importantes prioridades políticas, e como tal começou a definir as linhas orientadoras dessa reestruturação. Tendo por base a GPO, é criado em 2004, o SIADAP, através da Lei n.º 10/2004, de 22 de março, regulamentado pelo Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de maio, que vem substituir a classificação de serviço na função pública, instituída pelo Decreto Regulamentar n.º 44-B/83, de 1 de junho.

O sistema anterior, apoiando-se em fichas de notação periódicas para classificação de serviço, apresentava falta de fiabilidade face aos resultados obtidos e carecia de isenção nas classificações, não atingindo os seus objetivos, uma vez que quase todos os trabalhadores obtinham uma avaliação de Muito Bom ou Bom (Araújo, 2002).

Em 2004, a Secretária de Estado da AP, apresentou o novo sistema de avaliação referindo que “a avaliação do desempenho é um instrumento de apoio à gestão e um factor de mobilização em torno da missão dos serviços e organismos e por isso deve ser visto como um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e à melhoria da qualidade dos serviços” (Serrano, 2010, p.18).

A sua implementação não foi fácil, os serviços e os responsáveis envolvidos no processo desconheciam o sistema e depararam-se com graves contrariedades e dificuldades na definição dos objetivos, no estabelecimento de indicadores de desempenho e no cumprimento dos prazos de avaliação. É neste clima desfavorável que, em 2007, através da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, se implementa o novo SIADAP procurando colmatar falhas e melhorar o anterior sistema. No n.º 2 do artigo 1.º da referida lei, pode ler-se que “O SIADAP visa o desenvolvimento coerente e integrado de um modelo global de avaliação que constitua um instrumento estratégico para a criação de dinâmicas de mudança, de motivação profissional e de melhoria na Administração Pública.” No seu artigo 5.º, são enunciados os princípios a que se subordina, destacando-se a forte influência da GPO e a clara adoção das suas principais linhas de atuação.

O Sistema apresenta três subsistemas que correspondem aos três níveis de desempenho distintos dentro da AP: desempenho organizacional, serviços (SIADAP 1), desempenho estratégico, dirigentes (SIADAP 2) e desempenho organizacional, trabalhadores (SIADAP 3) (artigo 9.º).

A conceção do SIADAP 3 assenta em cinco grandes princípios: privilegiar a fixação dos objetivos individuais em consonância com os dos serviços, permitir identificar o potencial de evolução dos trabalhadores; permitir diagnosticar necessidades de formação e desenvolvimento; apoiar a dinâmica das carreiras, distinguindo o mérito e a excelência e simplificar o sistema vigente.

1.4 A implementação do SIADAP na Força Aérea Portuguesa

A Força Aérea implementou, desde logo, este sistema de avaliação aos trabalhadores da AP que nela prestam serviço. No entanto, pela especificidade desta organização em que os trabalhadores civis não ocupam lugares de chefia, apenas se aplicou o subsistema SIADAP 3, independentemente da modalidade de constituição da relação jurídica de emprego público. Neste contexto, a AD, apenas refletiu inicialmente as carreiras do regime geral (Técnico Superior, Assistente Técnico e Assistente Operacional), ficando as carreiras especiais (Médica, Enfermagem, Docente e Técnico de Diagnóstico e Terapêutica) a aguardar disposições legais para efeitos de enquadramento na filosofia do SIADAP.

Posteriormente, e no sentido de alinhar, de uma forma coerente, os desempenhos de serviços e trabalhadores, foi publicada legislação para aplicação do SIADAP às carreiras especiais médica (Portaria n.º 209/2011, de 25 de maio) e de enfermagem (Portaria n.º 242/2011, de 21 de junho), sendo que a FA se encontra na fase final da sua implementação na organização. As outras carreiras especiais continuam a aguardar legislação para a sua aplicação.

De acordo com a Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações (LVCR), cada uma das carreiras gerais subdivide-se em categorias e contém diferente número de posições remuneratórias, (Caracterização das carreiras gerais, Anexo 1).

Nos termos do n.º 3 do artigo 58.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, e com vista a facilitar o processo avaliativo e proceder à sua máxima integração, foram criadas Secções Autónomas de Avaliação (SAA's) para os quatro Comandos que integram a estrutura da FA: Comando do Pessoal (CPESFA), Comando Aéreo (CA), Comando da Logística (CLAFA) e Comando da Instrução e Formação (CIFFA). Estas Secções são responsáveis por garantir o rigor e a diferenciação de desempenhos, competindo-lhes validar as avaliações de *Desempenho Relevante* e *Desempenho Inadequado* bem como proceder ao reconhecimento do *Desempenho Excelente*.

Através do Despacho n.º 39/09, do CPESFA (com delegação de competências), adotou-se para a FA o regime transitório previsto no artigo 80.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, sendo os trabalhadores integrados nas carreiras com grau de complexidade mais baixo (Assistente Técnico e Assistente Operacional), apenas avaliados sobre o parâmetro *Competências*. Em 2011, por decisão do Conselho Coordenador de Avaliação (CCA) terminou o regime transitório atrás referido, passando a vigorar o sistema normal com base nos parâmetros “RESULTADOS” e “COMPETÊNCIAS”. No que diz respeito ao parâmetro “RESULTADOS”, podem ser fixados através de negociação três a cinco objetivos; quanto à avaliação do parâmetro “COMPETÊNCIAS”, cada avaliador pode negociar com o avaliado apenas cinco competências para cada carreira, de entre a lista de competências a avaliar constante na Portaria n.º 1633/2007, de 31 de dezembro.

As ponderações estabelecidas para a avaliação final são de 60% para o parâmetro “RESULTADOS” e de 40% para o parâmetro “COMPETÊNCIAS”.

De acordo com a LVCR e a Lei do Orçamento de Estado, por Despacho do CPESFA são definidos, no início do ano, os universos dos cargos e o das carreiras e categorias onde a atribuição de prémios de desempenho e alterações de posicionamento remuneratório por opção gestonária podem ter lugar.

Na tabela 1, podemos verificar os quantitativos respeitantes aos trabalhadores abrangidos pelos efeitos da avaliação, previstos no artigo 52.º da Lei n.º 66-B/2007 e os montantes de verbas despendidas em cada ano para a produção efetiva desses efeitos.

Tabela 1 – Aplicação dos efeitos da avaliação na FA

	2008 (avaliação de 2007)		2009 (avaliação de 2008)		2010 (avaliação de 2009)	
	N.º de trabalhadores	Valor	N.º de trabalhadores	Valor	N.º de trabalhadores	Valor
Alteração de posicionamento remuneratório	6	3.643,01 €	98	72.211,58€	101	78.397,34€
Prémios de desempenho	58	56.006,47€	56	54.003,50€	34	29.851,60€
TOTAIS	64	59.649,48€	154	126.215,08€	135	108.248,94€

Fonte: Relatórios anuais do SIADAP

Relativamente ao ano de 2008, por restrições orçamentais, apenas houve lugar às alterações obrigatórias de posicionamento remuneratório, daí que o valor gasto tenha sido consideravelmente menor.

No que diz respeito aos anos de 2009 e 2010, para além da alteração obrigatória do posicionamento remuneratório, enquadrada pela LVCR e pela Lei do Orçamento, houve também lugar a alterações de posição remuneratória por opção gestonária. O decréscimo nos valores relativos aos efeitos da avaliação é reflexo da contenção orçamental.

Em 2011 (respeitante à AD de 2010) e em 2012 (respeitante à AD de 2011), não houve lugar a quaisquer alterações de posicionamento remuneratório (quer obrigatórias quer gestonárias) nem ao pagamento de prémios de desempenho, por força da Lei do Orçamento de Estado para 2011 e para 2012.

CAPÍTULO 2: MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

2.1 Motivação no trabalho

No mercado globalizado de hoje, onde as organizações procuram uma vantagem competitiva, a motivação é a chave para a retenção do talento e para potenciar o desempenho. Independentemente do ambiente económico, o objetivo é criar um local de trabalho que seja motivador e envolva os colaboradores para que estes queiram permanecer, crescer e contribuir com os seus conhecimentos e experiência.

Não é fácil definir ou estudar o conceito de motivação (Rainey 1993, citado por Wright 2001), pois trata-se de um constructo complexo (Rainey, 1982), de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspetivas (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2006).

A motivação é um processo psicológico complexo que resulta da interação entre o indivíduo e o ambiente que o envolve (Latham e Pinder, 2005). A motivação para o trabalho é um conjunto de forças «energéticas» que fazem com que um indivíduo inicie um comportamento relacionado com o trabalho e determine a sua forma, direção, intensidade e duração (Latham e Pinder, 2005). George e Jones (1999, citados por Daniel e Metcalf, 2005) definem motivação como uma força psicológica que determina a direção do nível de esforço assim como a persistência de uma pessoa face a um obstáculo. A direção do comportamento refere-se às múltiplas ações possíveis que uma pessoa pode encetar, enquanto a persistência traduz o modo como o indivíduo lida com os obstáculos, procurando ultrapassá-los.

A motivação é muitas vezes descrita na literatura como sendo de natureza extrínseca e/ou intrínseca. A motivação extrínseca ocorre “ (...) quando os colaboradores são capazes de satisfazer indirectamente as suas necessidades mais importantes, através da compensação monetária “(Osterloh, Frey e Frost, 2002, p.64). Em contraste, a motivação intrínseca, é evidente quando o comportamento dos indivíduos é orientado para a satisfação das necessidades psicológicas inatas mais do que para obter recompensas materiais (Ryan e Deci, 2000).

Dada a multiplicidade de teorias sobre a motivação em ambiente laboral, alguns autores procuraram sistematizá-las de acordo com dois critérios: um relacionado com os fatores que motivam os indivíduos, as chamadas teorias de conteúdo, e outro que tem o seu foco na forma como se expressa a motivação, as teorias do processo (Rocha, 2007). De entre as teorias de conteúdo, encontram-se a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria ERG de Alderfer, a teoria dos dois fatores de Herzberg, a teoria das necessidades adquiridas de McClelland, a teoria X e Y de McGregor e os fatores de motivação de D. Katz e R. Kahn. Entre as principais teorias de processo citamos a teoria das expectativas de Vroom, a teoria da equidade de Adams, a teoria multifatorial de L. Porter e E. Lawler e a teoria da fixação de objetivos de E. Locke.

Uma vez que este trabalho se debruça sobre os efeitos do SIADAP 3 na motivação dos trabalhadores civis da FA, apenas é analisada de forma sucinta a teoria da fixação de objetivos de Locke. Esta opção prende-se pelo facto de que esta teoria estuda os efeitos que a fixação dos objetivos, o desafio da sua realização e o feedback enquanto retorno, exercem sobre o desempenho do colaborador. E, tal como referido no Capítulo 1, este sistema de AD assenta numa cultura de gestão orientada para os resultados com base em objetivos pré-estabelecidos.

Segundo esta teoria, a fixação de objetivos é um mecanismo motivacional para o indivíduo na realização de tarefas. Realizar um objetivo significa realizar uma tarefa com determinado padrão ou proficiência, geralmente dentro de um limite de tempo dado (Locke, Shaw, Saari e Latham, 1981).

Em 1996, Locke no seu artigo intitulado “Motivation Through Conscious Goal Setting” agrupou e sintetizou as suas descobertas mais importantes e de outros autores, a partir de investigações efetuadas durante trinta anos sobre a relação entre a fixação de objetivos e o desempenho em tarefas de trabalho (Locke, 1996).

As principais conclusões desta teoria referem que a definição de objetivos específicos conduz a níveis de desempenho superiores e que os objetivos difíceis de alcançar estão positiva e linearmente relacionados com o desempenho. Para estimular a motivação e obter níveis de desempenho elevados, os objetivos fixados devem ser tanto específicos (geralmente quantitativos e mensuráveis) quanto difíceis de atingir (difíceis mas não impossíveis de atingir) (Daniel e Metcalf, 2005). O autor constatou igualmente que objetivos que são tanto específicos quanto difíceis, levam a um melhor desempenho na realização de tarefas quando comparados com objetivos vagos.

Locke (1987) aponta a necessidade de se estabelecer objetivos para se estar motivado no trabalho e ter um bom desempenho. Segundo Locke e Latham (1990), enquanto realizam as suas funções, os trabalhadores comparam o desempenho com os objetivos, sendo que se esta autoavaliação for positiva, se verifica um incremento na perceção de autoeficácia, com consequente incremento da motivação. Por outro lado, se esta autoavaliação for negativa, o indivíduo tende a ficar insatisfeito.

De acordo com Ferreira, Diogo, Ferreira e Valente (2006), existem poucos instrumentos para avaliação da motivação em contexto de trabalho. Partindo desta premissa, os autores, baseando-se em algumas teorias da motivação, desenvolveram um instrumento que mede a motivação no trabalho. Os resultados do estudo demonstraram que as variáveis género e idade não interferiram na escala de motivação. Os estudos de Kovach (1987), vão no mesmo sentido, não se encontrando, segundo o autor, diferenças significativas entre homens e mulheres no que diz respeito à motivação no trabalho. Segundo Kanfer e Ackerman (2004) não existe justificação teórica nem empírica que suporte a noção de declínio da motivação com a idade. Deste modo, pretende-se aferir se os resultados são idênticos no presente estudo.

Hipótese 1: A motivação no trabalho é igual independentemente do género do funcionário.

Hipótese 2: A motivação no trabalho é igual independentemente da idade do funcionário.

De acordo com Ferreira et al. (2006), os colaboradores com funções de chefia/direção apresentam índices mais elevados de motivação que os colaboradores administrativos. O que nos leva a traçar a seguinte hipótese:

Hipótese 3: Existem diferenças significativas na motivação para cada tipo de carreira.

2.2 A motivação no setor público

De acordo com Mann (2006) a definição mais comum de motivação no setor público é atribuída a Perry e a Wise (1990) que a definem como “predisposição de um indivíduo para responder a motivos fundamentados principalmente ou exclusivamente em instituições públicas e organizações”.

Houston (2000) concluiu que os funcionários públicos são mais propensos a valorizar a motivação intrínseca, que fornece um sentimento de realização, e sendo menos propensos a valorizar a motivação extrínseca, que se traduz por exemplo na remuneração elevada e horário de trabalho reduzido. Por sua vez Wright (2007), descobriu que os funcionários públicos estão mais motivados para executar o seu trabalho quando compreendem claramente as tarefas desafiantes e sentem que as mesmas são importantes e alcançáveis.

Um fator fundamental que deve ser considerado quando se pretende motivar os trabalhadores do setor público relaciona-se com o *feedback*. Yeager, Rabin e Vocino (1985), descobriram que o *feedback* adequado tem impacto positivo sobre a motivação em geral, no nível de esforço, na fixação de objetivos, na melhoria do desempenho e no alcançar do objetivo.

Existem, contudo, estudos contraditórios no que diz respeito à motivação dos trabalhadores da função pública. Alguns destes trabalhos revelam que a motivação dos funcionários públicos é diferente da motivação dos trabalhadores do setor privado (Perry 1997; Rainey e Bozeman 2000; Wright 2001; Buelens e Van den Broeck 2007) e que os trabalhadores e gestores do setor privado valorizam mais recompensas monetárias do que os trabalhadores do setor público (Rainey 1982; Wittmer 1991; Jurkiewicz, Tom e Roger, 1998; Houston 2000; Brewer, Selden, Facer, 2000). Outros estudos encontram níveis similares de motivação no trabalho (Perry e Wise 1990; Emmert e Taher 1992), sugerindo que a importância que os trabalhadores atribuem à contribuição para a missão do serviço público poderá providenciar recompensas intrínsecas para compensar os baixos níveis das recompensas extrínsecas, normalmente associadas ao trabalho no setor público (Rainey, 1983). Outros estudos revelam ainda que os funcionários públicos têm níveis mais elevados

de motivação no serviço público quando comparados com os do setor privado (Boardman e Sundquist, 2009).

O principal desafio para os gestores públicos é alcançar os objetivos de eficácia e produtividade das organizações, e ao mesmo tempo satisfazer as necessidades dos colaboradores em termos de recompensa, motivação e satisfação (Manolopoulos, 2008). Os fatores de motivação dos funcionários públicos centram-se em aspetos como a participação no processo de decisão política, a atração pelo interesse público, a filantropia e o autosacrifício (Camilleri, 2007). Perry (1996) identifica e reforça estes mesmos aspetos introduzindo a compaixão.

Num estudo realizado recentemente a 45 funcionários públicos, Singh e Tiwari (2011) comprovaram uma correlação positiva entre a motivação e a satisfação no trabalho ou seja, a motivação aumenta com o aumento da satisfação com o trabalho e vice-versa. Estes autores concluíram ainda que a idade e o tempo de serviço não interferem no nível de motivação dos trabalhadores, o que nos leva a formular as seguintes hipóteses teóricas:

Hipótese 4: Não existe nenhuma relação significativa entre a motivação e o tempo de serviço dos trabalhadores.

Hipótese 5: Existe uma correlação positiva entre as subescalas da motivação e a satisfação no trabalho.

2.3 Satisfação no Trabalho

A satisfação com o trabalho é uma das variáveis mais estudadas na psicologia organizacional (Dobbins, Cardy, Platz-Vieno, 1990; Staw 1984, citado por Vala, Monteiro, Lima e Caetano, 1994; Blau 1999; Grandey, Cordeiro e Crouter, 2005; Rainey 1997, citado por Liu, Tang e Zhu, 2008). A definição mais utilizada na literatura foi sugerida por Locke em 1976, como sendo um estado emocional positivo que resulta da apreciação do trabalho ou das experiências profissionais do trabalhador (Moynihan e Pandey, 2007).

Segundo Robbins (2005), o termo satisfação com o trabalho refere-se à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza. O indivíduo que tem um elevado nível de satisfação com o seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação ao mesmo, enquanto a insatisfação se associa a atitudes negativas.

Muitas teorias têm sido propostas no que diz respeito às causas da satisfação no trabalho. Estas podem ser classificadas em três categorias: situacionais, disposicionais e interacionistas (Judge et al., 2001, citado por Cohrs, Abele e Dette, 2006). A teoria situacional supõe que a satisfação no trabalho resulta da própria natureza do posto de trabalho ou de outros aspetos do ambiente, como exemplos temos a teoria dos dois fatores de Herzberg (1967) e o modelo das características do trabalho de Hackman e Oldham (1976 in. Cohrs et al., 2006). A abordagem disposicional postula que a satisfação no trabalho está enraizada na personalidade do indivíduo (Staw e Ross, 1985; Staw, Bell e Clausen, 1986) e baseia-se no

pressuposto que as características da personalidade são estáveis ao longo do tempo e são úteis na explicação e predição de atitudes e comportamentos dos indivíduos. Argumentando ainda que a satisfação no trabalho pode ser em parte determinada por uma ou mais características individuais duradouras (Staw e Cohen-Charash, 2005). A teoria interacionista propõe que a satisfação no trabalho resulta da interação entre a situação e a personalidade (Cohrs et al., 2006).

Schneider e Vaught (1993) descobriram que os funcionários públicos estavam mais satisfeitos com os seus empregos do que os trabalhadores do setor privado por causa dos aspetos da motivação intrínseca do seu trabalho. Outros autores concluíram de igual modo que a satisfação no trabalho é superior nos funcionários públicos (Ellickson, 2002; Kamdron 2005). Em sentido contrário, foram os estudos de Huber (1983) e Rainey (1989) ao afirmarem que os funcionários públicos estavam mais insatisfeitos com o seu trabalho comparativamente com os trabalhadores do setor privado.

Ghazzawi (2011), num estudo que tinha como objetivo investigar o impacto da idade sobre a satisfação no trabalho, concluiu que esta variável não interferia na satisfação dos profissionais do estudo. Este mesmo autor dá-nos conta, da existência de estudos contraditórios, ou seja, que comprovam uma correlação positiva entre a idade e a satisfação no trabalho. Um exemplo é o trabalho de investigação de Hunter (2007), que observou que a idade e a satisfação no trabalho formam uma designada “*U shape*”. Enquanto os trabalhadores com 55 anos e mais velhos apresentaram os valores mais altos de satisfação no trabalho, os trabalhadores mais jovens (entre os 26 e 35 anos) expressaram menor satisfação, seguidos pelos trabalhadores da faixa etária dos 36-45anos, enquanto os trabalhadores entre os 18 e 25 anos se encontravam mais satisfeitos face aos do grupo de 36-45 anos. Neste estudo a satisfação começou a aumentar a partir dos 46 anos e manteve uma relativa estabilidade. Perante esta realidade elaboramos a seguinte hipótese:

Hipótese 6: A satisfação no trabalho dos trabalhadores é igual independentemente da idade.

Dados resultantes de um inquérito a 5128 funcionários públicos do Governo Metropolitano de Seul indicaram que as mulheres estão mais satisfeitas com seus empregos do que os homens (Kim, 2005). O que não deixa de ser um paradoxo, uma vez que as mulheres são consideradas em vários estudos como tendo trabalhos inferiores em termos de salário, autonomia e oportunidades de promoção (Chiu, 1998). Contudo, é de salientar que os resultados encontrados na literatura não são unânimes. Investigações realizadas no âmbito da diferença de géneros concluíram que não existem diferenças significativas na satisfação com o trabalho (Smith et al., 1998, citado em Kim, 2005), enquanto outros estudos mostraram que os homens estão mais satisfeitos com o trabalho do que as mulheres (Chiu, 1998). Neste sentido, o trabalho de Graça (2000) concluiu que são os médicos do género masculino, que exercem a sua atividade no Serviço Nacional de Saúde, que apresentam maior satisfação no

trabalho, do que as suas colegas do género feminino, principalmente, no que se refere à remuneração. Quanto às demais dimensões, o autor não encontrou diferenças significativas. Perante estas evidências, formulámos a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 7: A satisfação com o trabalho é igual independentemente do género do funcionário.

Caillier (2011), num estudo sobre a satisfação no trabalho de funcionários públicos, concluiu que trabalhadores de nível superior estavam mais satisfeitos com os seus empregos do que os trabalhadores de nível mais baixo. O que nos permite colocar a seguinte hipótese adaptada à realidade do nosso estudo:

Hipótese 8: A satisfação com o trabalho é mais elevada nos Técnicos Superiores e nos Assistentes Técnicos do que nos Assistentes Operacionais.

2.4 Motivação e avaliação de desempenho

Latham e Locke (1991) defendem que a AD poderá ser um instrumento através do qual se poderá influenciar a motivação do colaborador. Assim, com o intuito de perceber se a AD poderá ou não influenciar a motivação do trabalhador, formulou-se a seguinte hipótese:

Hipótese 9: Os trabalhadores cujos resultados da sua última avaliação foram acima do que esperavam estão mais motivados para o trabalho do que aqueles cujos resultados foram abaixo do que esperavam.

2.5 Satisfação com a avaliação de desempenho

A satisfação com a avaliação de desempenho é a reação à avaliação mais frequentemente estudada (Dorfman et al., 1986, Keeping e Levy, 2000, citado em Jawahar, 2007) e as investigações têm relatado que há uma relação positiva entre a satisfação com a AD e a satisfação com o trabalho em geral (Blau, 1999; Ellickson, 2002), uma vez que a satisfação no trabalho está positivamente relacionada com o desempenho (Pettijohn, Pettijohn, Taylor e Keillor, 2001).

Church (1985) afirma que a AD continua a gerar grande insatisfação entre empregadores e trabalhadores e é vista frequentemente como imprecisa, injusta e política. Skarlicki e Folger (1997) sugerem que o processo de avaliação pode tornar-se numa fonte de insatisfação extrema quando os trabalhadores acreditam que o sistema é tendencioso, político ou irrelevante. Se os colaboradores se apercebem que as suas avaliações, promoções ou aumentos salariais são determinados por questões políticas e não por fatores de desempenho, a sua satisfação com o trabalho tenderá a diminuir (Poon, 2004).

Mount (1984), num estudo sobre a satisfação com a AD concluiu que existem diferenças entre chefias e subordinados, quanto às suas perceções acerca do processo de avaliação. As chefias sentem-se mais satisfeitas que os subordinados em relação à grande maioria dos aspetos do sistema de avaliação. As diferenças encontradas sugerem estar

relacionadas com os distintos papéis que estes ocupam no processo. O facto de as chefias estarem mais satisfeitas que os subordinados pode, unicamente, dever-se ao facto de terem recebido mais formação acerca de todo o processo de avaliação, o que lhes facilitou um melhor entendimento e adaptação ao sistema.

Os resultados de Campbell, Campbell e Chia (1998) sugerem que uma fraca experiência respeitante ao processo de AD pode levar a níveis mais baixos de satisfação no trabalho. A estes mesmos resultados chegaram Brown, Hyatt e Benson (2010) ao efetuarem um estudo a 2336 funcionários públicos, em que trabalhadores com perceções negativas sobre a AD eram mais propensos a estar insatisfeitos com o seu trabalho, a estar menos comprometidos com a organização e a considerar deixar a organização.

Por outro lado, estudos indicam que uma experiência positiva com a AD pode gerar níveis elevados de satisfação com o trabalho (Fried e Ferris, 1987, citados por Brown et al. 2010; Campbell et al., 1998).

Karimi, Malik e Hussain (2011), com base em respostas de 53 homens e 48 mulheres trabalhadores de uma organização sem fins lucrativos, concluíram que existe uma relação positiva e significativa entre a AD e a satisfação com a AD.

Dobbins, et al. (1990) dizem-nos que a satisfação com a AD é função tanto do nível da avaliação que é feita, como do *feedback* que é depois fornecido. Isto significa que os avaliados se sentem mais satisfeitos com o processo da avaliação quando recebem avaliações boas do que quando recebem fracas avaliações. Estes autores realçam a importância do *feedback* no sistema de avaliação ao afirmarem que os avaliados estão mais satisfeitos com um processo de avaliação que forneça *feedback* sobre a performance do trabalhador, do que com um processo que forneça pouco *feedback*.

Jawahar (2006a) criou um instrumento que tem por objetivo medir a satisfação dos trabalhadores com a AD. Os resultados obtidos no estudo provaram que a satisfação com a AD está positivamente correlacionada com o envolvimento com a organização, a satisfação com o trabalho, o envolvimento com a chefia direta, a satisfação com o chefe e a satisfação com os resultados da AD. O estudo demonstrou também que a satisfação com a AD está negativamente relacionada com as intenções de abandono (Jawahar, 2006a e b). Poon (2004) descobriu que trabalhadores insatisfeitos com a AD ponderam a decisão de abandono através de uma diminuição da satisfação com o trabalho. Cumpre agora confirmar ou não estes resultados, abordando as seguintes hipóteses:

Hipótese 10: Existe uma relação positiva entre a satisfação com a AD e a satisfação com o trabalho.

Hipótese 11: A satisfação com a AD está positivamente correlacionada com o envolvimento com a organização.

Hipótese 12: A satisfação com a AD está positivamente correlacionada com o envolvimento com a chefia direta.

Hipótese 13: A satisfação com a AD está positivamente correlacionada com a satisfação com o chefe.

Hipótese 14: A satisfação com a AD está positivamente correlacionada com os resultados da AD.

Hipótese 15: A satisfação com a AD está negativamente relacionada com as intenções de abandono.

Concluída a revisão de literatura e a formulação de hipóteses é agora a oportunidade de as testar. Para tal foi utilizado um inquérito junto dos trabalhadores civis da Força Aérea.

No próximo capítulo irá ser apresentado o estudo efetuado de modo a testar as hipóteses formuladas.

CAPÍTULO 3: ESTUDO EMPÍRICO

3.1 Caracterização da amostra

A amostra era constituída por 466 trabalhadores civis da FA, dos quais 228 (48,9%) eram do género masculino e 238 (51,1%) do género feminino. As idades dos inquiridos distribuíam-se maioritariamente no grupo etário dos 50-54 anos (n=123; 26,4%)

Quanto ao estado civil dos sujeitos, 70,4% (n=328) eram casados e 14,8% (n=69) divorciados.

A carreira mais frequente na amostra foi a de “Assistente Operacional” (n=347; 74,5%), sendo que as restantes carreiras “Técnico Superior” e “Assistente Técnico” apenas representavam 25,5% dos sujeitos.

A escolaridade mais frequente dos sujeitos da amostra foi o Ensino Básico (1º Ciclo) (n=140; 30%), sendo que apenas 4,4% (n= 16) dos inquiridos tinham escolaridade superior ao 12º Ano.

Dos inquiridos 60,9 % tinham um tempo de serviço até aos 29 anos e apenas 2,8% (n=8) tinham menos de 9 anos de antiguidade.

A maioria dos inquiridos (57,1%) referiu que os resultados da última AD estavam de acordo com as suas expectativas.

3.2 Instrumento

Face às hipóteses e à revisão de literatura efetuada foi administrado um questionário, com quarenta e quatro itens, dividido em oito partes:

I- Questões demográficas;

II- Escala “Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti)” constituída por vinte e um itens que avaliam três dimensões referentes à motivação no trabalho (Ferreira et al., 2006). A escala no original é constituída por quatro dimensões, *Organização do Trabalho, Desempenho, Realização e Poder e Envolvimento*. Contudo tendo em conta todas as outras variáveis que fazem parte do questionário e as características da população alvo, optou-se por retirar a subescala *Envolvimento* que permitiu reduzir o instrumento em 7 itens, tornando-o mais interessante do ponto de vista da obtenção de respostas, pois contribui para a redução da relutância inicial dos respondentes. Esta opção foi ainda tomada devido à escala de satisfação com a AD já apresentar a dimensão *Envolvimento com a organização*.

A escala de resposta é do tipo *Likert* com 5 tipos de respostas alternativas que variam entre 1- discordo totalmente e 5- concordo totalmente.

III a VIII- Escala de satisfação com a AD, constituída por vinte e três itens que avaliam seis dimensões referentes à satisfação com a avaliação de desempenho, *Satisfação com os resultados da AD, Satisfação com o chefe, Satisfação com o trabalho, Envolvimento com a organização, Envolvimento com a chefia direta e Intenções de abandono* (Lima, 2009).

As afirmações da parte quatro, seis, sete e oito do questionário encontram-se associadas a uma escala de resposta do tipo *Likert*, de 5 pontos, variando entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”. A terceira parte também tem uma escala do tipo *likert* de 5 pontos, embora varie entre “muito insatisfeito” (1) e “muito satisfeito” (5). Na quinta parte, utiliza-se uma escala do tipo *likert* que apenas tem 3 pontos, com a seguinte ordem: não, não sei e sim.

3.2.1. Qualidades Psicométricas do Instrumento

Analisando os resultados relativos às qualidades psicométricas, constata-se que a consistência interna dos itens da escala de motivação e da escala de satisfação com a AD é aceitável, porque os coeficientes *alfa de Cronbach*, de ambas as escalas são de, $\alpha = .79$ e $\alpha = .82$, respetivamente, (Maroco, 2007).

Relativamente às subescalas podemos observar as seguintes tabelas:

Tabela 2 – Análise de fidelidade das subescalas de motivação no trabalho. Comparação entre a escala original e a escala utilizada

	Escala Original <i>Ferreira et al, 2006, N=444</i>		Escala do Estudo N=466	
	N.º Itens	<i>Alphas Cronbach</i>	N.º Itens	<i>Alphas Cronbach</i>
Subescalas Motivação				
Organização Trabalho	7	.842	7	.676
Desempenho	7	.776	7	.579
Realização/Poder	7	.773	7	.705

Face aos resultados apresentados na Tabela 2, concluímos que todas as dimensões em estudo revelam uma consistência aceitável, ainda que inferior ao estudo original. Contudo, essas diferenças podem ser explicadas pelas características demográficas da população.

Tabela 3 – Análise de fidelidade das subescalas de satisfação com a AD. Comparação entre a escala original e a escala utilizada

	Escala Original <i>Lima, 2009, N=371</i>		Escala do Estudo N=466	
	N.º Itens	<i>Alphas Cronbach</i>	N.º Itens	<i>Alphas Cronbach</i>
Subescalas Satisfação com a AD				
Satisfação com os resultados da Avaliação de Desempenho	5	.904	5	.910
Satisfação com o Chefe	3	.903	3	.919
Satisfação com o Trabalho	6	.896	6	.826
Envolvimento com a Organização	3	.872	3	.826
Envolvimento com a Chefia Directa	3	.865	3	.862
Intenções de Abandono	3	.803	3	.907

Os resultados que observamos na Tabela 3 permitem-nos verificar que o coeficiente apresentou valores compreendidos entre ($\alpha=.826$) para a subescala satisfação com o trabalho e envolvimento com a organização e ($\alpha=.919$) para a subescala satisfação com o chefe, revelando uma boa consistência interna, (Maroco, 2007).

3.3 Procedimento

Antes de se proceder à administração do questionário aos sujeitos que fazem parte da amostra, foi solicitada autorização ao Chefe do Estado-Maior da Força Aérea para a recolha, estudo e subsequente publicação dos dados sobre o estudo em causa.

Relativamente ao modo de administração do questionário em análise, foram os próprios inquiridos que responderam diretamente e em formato de papel. Dada a impossibilidade de deslocação dos autores deste estudo a Unidades da FA, nomeadamente às regiões insulares, foi solicitado aos militares colocados nessas Unidades o seu auxílio para distribuição do questionário aos trabalhadores aí colocados. O instrumento dispunha de uma introdução, a qual continha o objetivo do mesmo e a garantia de anonimato e confidencialidade das respostas.

O questionário utilizado no estudo foi testado antes de ser aplicado, através de um pré-teste administrado a dez elementos representativos das carreiras dos avaliados, o qual possibilitou alterar e corrigir alguns termos e expressões que se afiguravam de difícil interpretação e compreensão.

Na fase de aplicação dos questionários, que se iniciou a 19 de março e terminou a 16 de junho, foram distribuídos 957 questionários, dos quais foram recebidos 466 válidos, o que representa uma taxa de resposta na ordem dos 49%. Os questionários incompletos foram eliminados antes de se proceder à análise estatística.

O tratamento dos dados foi realizado com recurso aos programas *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 20.0 e ao Microsoft Excel.

3.4 Análise e Discussão de Resultados

A apresentação dos resultados irá obedecer à seguinte ordem: (1) estatística descritiva das variáveis em estudo; (2) comparação de médias nas variáveis em estudo e (3) correlações das variáveis do estudo.

3.4.1. Estatística descritiva

A análise dos dados teve início pela estatística descritiva, apresentada na tabela 4.

Tabela 4- Estatística Descritiva das variáveis em Estudo

Variáveis		M	DP	Min	Max
Motivação	Organização Trabalho	3.25	0.57	1	5
	Desempenho	3.66	0.47	2	5
	Realização/Poder	3.92	0.54	2	5
Satisfação com a AD	Satisfação com os resultados da AD	3.30	0.87	1	5
	Satisfação com o chefe	3.93	0.85	1	5
	Satisfação com o trabalho	2.68	0.42	1	3
	Envolvimento com a organização	4.03	0.72	2	5
	Envolvimento com a chefia direta	4.12	0.75	1	5
	Intenções de abandono	4.28	0.99	1	5

Nota. M: média; DP: desvio-padrão; Min: mínimo; Max: máximo

A estatística descritiva apresentada na Tabela 4, permite observar, na escala de motivação, que os inquiridos evidenciaram estar mais motivados para os aspetos relacionados com a “Realização/Poder” e menos motivados para os aspetos relacionados com a “Organização Trabalho”. No que diz respeito à escala de satisfação com a AD, a média mais elevada corresponde à subescala “Satisfação com o trabalho” ao passo que a variável “Satisfação com os resultados da AD” regista a média mais baixa. A variável “Intenções de abandono” revela a maior dispersão de resultados relativamente à média de todas as subescalas do estudo. Constatamos que todas as variáveis registam uma média situada acima do ponto médio das respetivas escalas¹.

¹ Devido à diferença de escalas de apreciação, o resultado estatístico apresentado na tabela 4, especificamente no que diz respeito à escala de “Satisfação com a AD”, teve de ser objecto de uma normalização entre 0 e 1 por forma a obter uma distribuição com a mesma grandeza de comparação. Neste sentido obtivemos os seguintes resultados: “Satisfação com os resultados da AD” – 0,58; “Satisfação com o chefe” – 0,73; “Satisfação com o trabalho” – 0,84; “Envolvimento com a organização” – 0,76; “Envolvimento com a chefia directa” – 0,78; e, por fim, “Intenções de abandono” – 0,82.

3.4.2. Comparação de médias nas variáveis em estudo

Para testarmos as hipóteses 1, 7 e 9 utilizou-se o teste *T-Student* para duas amostras de forma a aferir se as médias das duas populações são ou não significativamente diferentes, considerando a diferença significativa quando $p \leq 0,05$ (Maroco, 2007).

Tabela 5- Comparação de médias nas variáveis em estudo em função do género

Variável						
	Sexo	n	Média	Desvio Padrão	t	p
Organização Trabalho						
	Masculino	228	3.32	0.64	2.452	0.015
	Feminino	238	3.19	0.50		
Desempenho						
	Masculino	228	3.70	0.50	2.087	0.037
	Feminino	238	3.61	0.45		
Realização/Poder						
	Masculino	228	4.03	0.49	4.472	0.000
	Feminino	238	3.81	0.56		
Satisfação no Trabalho						
	Masculino	228	2.69	0.38	0.627	0.531
	Feminino	238	2.66	0.47		

Nota. M: média; DP: desvio-padrão; Min: mínimo; Max: máximo; t: Teste t de Student

A visualização da tabela 5 permite-nos perceber que relativamente à hipótese 1 “A motivação no trabalho é igual independentemente do género do funcionário”, observou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas nas subescalas, Organização Trabalho ($t = 2,45$; $p \leq 0,05$), Desempenho ($t = 2,09$; $p \leq 0,05$) e Realização e Poder ($t = 4,48$; $p \leq 0,05$). Observou-se que os homens têm uma média de motivação nas dimensões “Organização Trabalho” (3.32), “Desempenho” (3.70) e “Realização/Poder” (4.03) significativamente superior à das mulheres (3.19), (3.61) e (3.81) respetivamente, não confirmando a hipótese inicialmente formulada.

Para a hipótese 7 “A satisfação com o trabalho é igual independentemente do género do funcionário” a estatística calculada permitiu concluir que não existem diferenças significativas entre géneros ($t = 0,627$; $p \geq 0,05$), confirmando-se a hipótese.

Tabela 6- Comparação de médias nas variáveis em estudo em função dos resultados da última avaliação

Variável					
Resultados da última avaliação	N	Média	Desvio Padrão	t	P
Organização Trabalho					
Abaixo do que esperava	176	3.08	0.59	-1.569	0.118
Acima do que esperava	24	3.28	0.49		
Desempenho					
Abaixo do que esperava	176	3.56	0.49	-0.591	0.555
Acima do que esperava	24	3.63	0.59		
Realização/Poder					
Abaixo do que esperava	176	3.97	0.57	1.509	0.133
Acima do que esperava	24	3.79	0.55		

Nota. M: média; DP: desvio-padrão; Min: mínimo; Max: máximo; t: Teste t de Student

Para testarmos a hipótese 9 “Os trabalhadores cujos resultados da sua última avaliação foram acima do que esperavam estão mais motivados para o trabalho do que aqueles cujos resultados foram abaixo do que esperavam”, excluiu-se da análise os sujeitos cujo resultado da última AD “foi como esperavam”. Os resultados apresentados na tabela 6 permitem-nos verificar que não se regista a existência de diferenças estatisticamente significativas ($P\text{-value} > 0,05$) o que nos permite afirmar que a motivação para o trabalho não diferia significativamente, relativamente às expectativas com os resultados da última AD, não se confirmando assim a hipótese inicial.

Para o teste das hipóteses 2, 3, 4, 6 e 8, utilizou-se o teste da análise da variância unifactorial (*One-way ANOVA*), considerando a diferença significativa quando $p \leq 0,05$ (Maroco, 2007). Dada a elevada dispersão de classes etárias e de tempo de serviço, optou-se por recodificar as variáveis idade e tempo de serviço tendo em conta a observação dos histogramas 1 e 2, (anexo 3).

Tabela 7- Comparação de médias nas variáveis em estudo em função da classe etária

Variável					
Classe etária	N	Média	Desvio Padrão	F	p
Organização Trabalho					
≤ 49 anos	175	3,16	0,60	3,514	0,031
Entre 50 e 54 anos	123	3,33	0,53		
≥ 55 anos	168	3,28	0,58		
Desempenho					
≤ 49 anos	175	3,64	0,46	0,312	0,732
Entre 50 e 54 anos	123	3,69	0,50		
≥ 55 anos	168	3,65	0,48		
Realização/Poder					
≤ 49 anos	175	4,00	0,49	4,254	0,015
Entre 50 e 54 anos	123	3,89	0,55		
≥ 55 anos	168	3,84	0,57		

Nota. M: média; DP: desvio-padrão; Min: mínimo; Max: máximo; F: Anova

Para a hipótese 2 “A motivação no trabalho é igual independentemente da idade do funcionário”, os resultados apresentados na tabela 7 permitem-nos verificar que nas dimensões “Organização Trabalho” e “Realização/Poder”, verifica-se a existência de diferenças significativas. A análise com recurso aos testes *post-hoc* indica que na dimensão “Organização Trabalho” a média dos indivíduos que se situam entre os 50 e os 54 anos (3.33) é significativamente superior à dos indivíduos que possuem menos de 49 anos (3.16). Entre as restantes classes etárias não se registaram diferenças significativas. Na dimensão “Realização/Poder” as diferenças estatísticas verificam-se apenas entre os indivíduos mais novos (≤ 49 anos) e os indivíduos mais velhos (≥ 55 anos). Na dimensão “Desempenho” não se regista a existência de diferenças estatisticamente significativas ($p>0.05$), pelo que concluímos que a hipótese formulada se confirma parcialmente.

Tabela 8- Comparação de médias nas variáveis em estudo em função da carreira

Variáveis					
Carreira	N	Média	Desvio Padrão	F	p
Organização Trabalho					
Técnico Superior	6	3.10	0.54	1.187	0.306
Assistente Técnico	113	3.19	0.49		
Assistente Operacional	347	3.28	0.60		
Desempenho					
Técnico Superior	6	3.5	0.42	11.525	0.000
Assistente Técnico	113	3.48	0.41		
Assistente Operacional	347	3.72	0.48		
Realização/Poder					
Técnico Superior	6	3.83	0.53	0.071	0.932
Assistente Técnico	113	3.92	0.55		
Assistente Operacional	347	3.92	0.54		

Nota. M: média; DP: desvio-padrão; Min: mínimo; Max: máximo; F:Anova

Para a hipótese 3 “Existem diferenças significativas na motivação para cada tipo de carreira”, os resultados apresentados na tabela 8 revelaram que, à exceção da dimensão desempenho em que se verificam diferenças estatisticamente significativas ($P\text{-value}<0,05$), nas outras dimensões em estudo não se verificaram diferenças ($P\text{-value}>0,05$). A análise comparativa dos valores médios revela que, na dimensão desempenho, os assistentes operacionais evidenciam estar mais motivados que os restantes trabalhadores. De realçar que devido ao baixo número de Técnicos Superiores existentes nesta organização, a comparação entre as carreiras é passível de conter algumas reservas estatísticas.

Tabela 9- Comparação de médias nas variáveis em estudo em função da antiguidade

Variável					
Antiguidade	N	Média	Desvio Padrão	F	p
Organização Trabalho					
≤ 24 anos	157	3,11	0,64	8,240	0,000
Entre 25 e 29 anos	127	3,29	0,50		
≥ 30 anos	182	3,35	0,54		
Desempenho					
≤ 24 anos	157	3,65	0,49	1,088	0,338
Entre 25 e 29 anos	127	3,62	0,45		
≥ 30 anos	182	3,69	0,48		
Realização/Poder					
≤ 24 anos	157	3,93	0,54	0,134	0,875
Entre 25 e 29 anos	127	3,90	0,52		
≥ 30 anos	182	3,91	0,55		

Nota. M: média; DP: desvio-padrão; Min: mínimo; Max: máximo; F: Anova

Para a hipótese 4 “Não existe nenhuma relação significativa entre a motivação e o tempo de serviço dos trabalhadores”, os resultados apresentados na tabela 9 permitem-nos verificar que apenas na dimensão “Organização Trabalho” se regista a existência de diferenças estatisticamente significativas ($p < 0.05$). A análise *post-hoc* indica que na dimensão “Organização Trabalho” a média dos indivíduos cuja antiguidade é ≤ 24 anos (3.11) é significativamente inferior à dos restantes indivíduos (3.29; 3.35). Entre os indivíduos cuja antiguidade se situa entre 25 e 29 anos e os 30 anos não se registam diferenças significativas, pelo que concluímos que a hipótese formulada se confirma parcialmente.

Tabela 10- Comparação de médias na variável em estudo em função da antiguidade

Variável					
Classe etária	N	Média	Desvio Padrão	F	p
Satisfação no Trabalho					
≤ 49 anos	175	2,63	0,50	2,278	0,104
Entre 50 e 54 anos	123	2,73	0,36		
≥ 55 anos	168	2,69	0,38		

Nota. M: média; DP: desvio-padrão; Min: mínimo; Max: máximo; F: Anova

Para a hipótese 6 “A satisfação no trabalho dos trabalhadores é igual independentemente da idade”, os dados observados na tabela 10 revelaram um ($P\text{-value} > 0,05$) que permite afirmar que a satisfação no trabalho não diferia significativamente consoante a idade. Os dados permitem-nos afirmar que a hipótese é corroborada.

Tabela 11- Comparação de médias na variável em estudo em função da carreira

Variável					
Carreira	N	Média	Desvio Padrão	F	P
Satisfação no Trabalho					
Nível Superior	119	2,76	0,44	2,554	0,011
Nível Inferior	347	2,65	0,42		

Nota. M: média; DP: desvio-padrão; Min: mínimo; Max: máximo; F: *Anova*

Para a hipótese 8 “A satisfação com o trabalho é mais elevada nos Técnicos Superiores e nos Assistentes Técnicos do que nos Assistentes Operacionais” os resultados apresentados na tabela 11 revelaram significâncias ($P\text{-value} < 0,05$) que permitem afirmar que a satisfação no trabalho difere significativamente consoante a carreira do funcionário. A análise comparativa dos valores médios revela que os trabalhadores de nível superior (Técnicos Superiores e Assistentes Técnicos) evidenciaram estar mais satisfeitos que os de nível inferior (Assistentes Operacionais), confirmando-se assim a hipótese em estudo.

3.4.3 Correlações entre as variáveis em estudo

Para testarmos as hipóteses 5, 10, 11, 12, 13, 14 e 15 optou-se pela tomada de decisões baseadas no cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson* utilizando a média de cada subescala.

Tabela 12- Correlações entre a subescala satisfação com o trabalho e as subescalas da motivação

Variáveis	1	2	3	4
1. Satisfação com o trabalho	1			
2. OrganizaçãoTrabalho	,397**	1		
3. Desempenho	,244**	,483**	1	
4. Realização/Poder	0,058	,233**	,452**	1

Nota. * $p < .05$; ** $p < .01$

Relativamente à hipótese 5 “Existe uma correlação positiva entre as subescalas da motivação e a satisfação no trabalho”, a correlação de *Pearson* revelou que a Satisfação com o trabalho se encontrava diretamente relacionada com a “Organização Trabalho” ($r=0.397$, $p \leq 0.01$) e com o Desempenho ($r=0.244$, $p \leq 0.01$) e que a Satisfação com o trabalho não se encontrava linearmente associada à variável Realização/Poder e vice-versa.

Tabela 13- Correlações das subescalas da satisfação com a avaliação de desempenho

Variáveis	1	2	3	4	5	6
1. Satisfação com os resultados da avaliação de desempenho	1					
2. Satisfação com o chefe	,260**	1				
3. Satisfação com o trabalho	,248**	,295**	1			
4. Envolvimento com a organização	,306**	,430**	,364**	1		
5. Envolvimento relativamente à chefia direta	,146**	,562**	,315**	,523**	1	
6. Intenções de abandono	,096*	,156**	,327**	,275**	,162**	1
7. Satisfação com a avaliação de desempenho	,698**	,677**	,539**	,645**	,635**	-,044

Nota. * $p < .05$; ** $p < .01$

Relativamente à hipótese 10 “Existe uma relação positiva entre a satisfação com Avaliação de Desempenho e a satisfação com o trabalho”, a correlação de *Pearson* revelou que a satisfação com a AD se encontrava diretamente relacionada com a satisfação com o trabalho ($r=0.539$, $p \leq 0.01$).

Em relação à hipótese 11 “A satisfação com a AD está positivamente correlacionada com o envolvimento com a organização”, a correlação de *Pearson* revelou que a satisfação com a AD se encontrava diretamente relacionada com a subescala envolvimento com a organização ($r=0.645$, $p \leq 0.01$).

A hipótese 12 “A satisfação com a AD está positivamente correlacionada com o envolvimento com a chefia direta”, a correlação de *Pearson* revelou que a satisfação com a AD se encontrava diretamente relacionada com o envolvimento com a chefia direta ($r=0.635$, $p \leq 0.01$).

Relativamente à hipótese 13 “A satisfação com a AD está positivamente correlacionada com a satisfação com o chefe”, a correlação de *Pearson* revelou que a satisfação com a AD se encontrava diretamente relacionada com a subescala satisfação com o chefe ($r=0.677$, $p \leq 0.01$).

Quanto à hipótese 14 “A satisfação com a AD está positivamente correlacionada com os resultados da AD”, a correlação de *Pearson* revelou que a satisfação com a AD se encontrava diretamente relacionada com os resultados da última AD ($r=0.698$, $p \leq 0.01$).

Por fim a hipótese 15 “A satisfação com a AD está negativamente relacionada com as intenções de abandono”, a correlação de *Pearson* revelou que a satisfação com a AD se encontrava inversamente relacionada com a subescala “intenções de abandono”.

Podemos concluir que as hipóteses 5, 10, 11, 12, 13, 14 e 15 foram confirmadas, embora no caso da hipótese 5, se verifiquem valores de correlação baixos.

Tabela 14-Resumo dos Resultados dos Testes das Hipóteses

Hipótese	Descrição	Suportado/Não Suportado
H1	A motivação no trabalho é igual independentemente do género do funcionário	Não Suportada
H2	A motivação no trabalho é igual independentemente da idade do funcionário	Suportada Parcialmente
H3	Existem diferenças significativas na motivação para cada tipo de carreira	Suportada parcialmente com reservas
H4	Não existe nenhuma relação significativa entre a motivação e o tempo de serviço dos funcionários	Suportada Parcialmente
H5	Existe uma correlação positiva entre as subescalas da motivação e a satisfação no trabalho	Suportada Parcialmente
H6	A satisfação no trabalho dos funcionários é igual independentemente da idade	Suportada
H7	A satisfação com o trabalho é igual independentemente do género do funcionário	Suportada
H8	A satisfação com o trabalho é mais elevada nos Técnicos Superiores e nos Assistentes Técnicos do que nos Assistentes Operacionais	Suportada
H9	Os funcionários cujos resultados da sua última avaliação foram acima do que esperavam estão mais motivados para o trabalho do que aqueles cujos resultados foram abaixo do que esperavam	Não Suportada
H10	Existe uma relação positiva entre a satisfação com a avaliação de desempenho e a satisfação com o trabalho	Suportada
H11	A satisfação com a avaliação de desempenho está positivamente correlacionada com o envolvimento da organização	Suportada
H12	A satisfação com a avaliação de desempenho está positivamente correlacionada com o envolvimento com a chefia direta	Suportada
H13	A satisfação com a avaliação de desempenho está positivamente correlacionada com a satisfação com o chefe	Suportada
H14	A satisfação com a avaliação de desempenho está positivamente correlacionada com os resultados da avaliação de desempenho	Suportada
H15	A satisfação com a avaliação de desempenho está negativamente relacionada com as intenções de abandono	Suportada

CAPÍTULO 4: CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo estudar a influência do SIADAP 3 na motivação e na satisfação com a Avaliação de Desempenho dos trabalhadores civis da Força Aérea.

A análise dos resultados possibilitou atestar que a motivação no trabalho diferia entre o género da população em estudo, sendo que os homens se encontravam mais motivados para os aspetos da motivação, como a “Organização Trabalho”, “Desempenho” e “Realização/Poder” do que as mulheres.

No que diz respeito à idade não se registaram diferenças estatísticas, resultado este que vai ao encontro dos resultados alcançados por Ferreira et al., (2006). Contudo, ao contrário do mesmo estudo, que refere que os colaboradores com funções de chefia/direção apresentam índices mais elevados de motivação comparativamente aos colaboradores administrativos, no que concerne à motivação no trabalho observada no presente estudo, em função da carreira do funcionário, apenas na dimensão desempenho se observou diferenças significativas, em que os Assistentes Operacionais evidenciaram estar mais motivados que os restantes trabalhadores. No entanto devido ao baixo número de Técnicos Superiores comparativamente às outras carreiras, estas conclusões são passíveis de conter algumas reservas estatísticas.

Relativamente ao tempo de serviço e a relação com a motivação, apenas na dimensão “Organização Trabalho” se registaram diferenças significativas, em que os indivíduos cuja antiguidade é ≤ 24 anos revelaram uma motivação inferior à dos restantes indivíduos e entre os indivíduos cuja antiguidade se situa na classe 25-29 e ≥ 30 anos não se registaram diferenças significativas. Por outro lado, comprovou-se uma correlação positiva, se bem que baixa, entre a motivação e a satisfação no trabalho. Estes resultados confirmam parcialmente o estudo de Singh e Tiwari (2011) que encontraram uma correlação positiva entre a motivação e a satisfação no trabalho, tendo concluído que a idade e o tempo de serviço não interferiram no nível de motivação dos trabalhadores.

Porém, de acordo com as características sociodemográficas (idade, género e carreira) e a relação com a satisfação no trabalho pudemos concluir que a mesma é igual independentemente da idade e do género do funcionário. Estes resultados confirmam, assim, algumas conclusões encontradas na literatura nomeadamente no que diz respeito à idade (Ghazzawi, 2011) e ao género (Kim, 2005). Relativamente à carreira concluiu-se que a satisfação no trabalho difere significativamente, sendo que os Técnicos Superiores e os Assistentes Técnicos, considerados no estudo trabalhadores de nível superior, evidenciaram estar mais satisfeitos do que os Assistentes Operacionais (considerados de nível inferior em termos de escolaridade). Este resultado vai de encontro aos resultados alcançados no estudo

de Cailler (2011) que concluiu que os funcionários públicos de nível superior estavam mais satisfeitos com os seus empregos do que os trabalhadores de nível mais baixo.

A análise dos resultados permitiu concluir que a motivação no trabalho não diferia significativamente consoante as expectativas em relação aos resultados da última AD. Esta conclusão contraria os resultados alcançados por Latham e Locke (1991), já que estes autores concluíram que a AD poderá ser um instrumento através do qual se poderá influenciar a motivação do colaborador.

Numa fase seguinte concluiu-se que a AD estava correlacionada positivamente com a satisfação no trabalho, com o envolvimento com a organização, com a chefia direta, com a satisfação com o chefe e com os resultados da AD. Concluiu-se também que a satisfação com a AD se encontrava inversamente relacionada com a intenção de abandono. Estes resultados vão de encontro às conclusões do estudo de Jawar (2006a), cujo objetivo era medir a satisfação dos trabalhadores com a AD.

4.1 Contributos do presente estudo

A nível académico, este trabalho veio permitir adquirir um maior conhecimento sobre a AD dos trabalhadores da AP, nos novos moldes preconizados pelo SIADAP, visto existirem poucos estudos que focam a motivação e a satisfação com este sistema integrado de avaliação.

Ao nível da Força Aérea, estas conclusões são importantes na medida em que vão permitir aos intervenientes no processo de avaliação, uma reflexão mais profunda sobre a motivação no trabalho e a satisfação dos trabalhadores relativamente à avaliação de desempenho. Através do contato direto e informal com estes trabalhadores, pudemos constatar que estes não se encontravam, na sua maioria, satisfeitos com os resultados das suas avaliações de desempenho desde que o SIADAP foi implementado na Organização.

Outro contributo julgado pertinente visa alertar os avaliadores para a importância de se conduzirem avaliações de desempenho percecionadas como justas pelos trabalhadores, para que estes estejam motivados e empenhados em atingir os objetivos da organização. As desigualdades e as injustiças percecionadas na avaliação de desempenho afastam a credibilidade de todo o processo e geram desmotivação, sobretudo agora que o SIADAP está associado à política de progressão na carreira, em que a Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações prevê a alteração obrigatória de posicionamento remuneratório aquando da contabilização de 10 pontos na avaliação do desempenho. Estas desigualdades podem gerar comportamentos de desmotivação naqueles que obtiveram classificações mais baixas, com eventual compromisso da produtividade.

“No âmbito do SIADAP, o facto da progressão na carreira e da evolução remuneratória dependerem da avaliação do desempenho individual (e não grupal), das quotas e, ao mesmo tempo, da existência de dotação orçamental na organização, poderá pôr em risco

a motivação e, consequentemente, o desempenho e a produtividade dos trabalhadores públicos portugueses” (Madureira & Rodrigues, 2011, p.23).

4.2 Limitações e possíveis investigações futuras

Em primeiro lugar, uma limitação deste trabalho está associada ao facto de se estar a abordar um fenómeno que está inserido num contexto de mudança em que só com o tempo se poderão tirar conclusões mais consistentes. Nesse sentido, seria pertinente um estudo longitudinal para se avaliar o impacto do SIADAP na motivação e na satisfação com o processo de avaliação.

Em segundo lugar, o número reduzido de Técnicos Superiores existentes nesta organização limitou o tipo de conclusões que se poderiam ter obtido caso as carreiras estivessem distribuídas de uma forma mais equitativa.

Um outro aspeto a realçar prende-se com o momento em que o estudo foi efetuado. Este foi solicitado no período de rescaldo em que os trabalhadores tinham acabado de ter conhecimento das suas avaliações. Seria interessante a elaboração de um estudo antes do conhecimento das avaliações de desempenho e outro após o conhecimento por parte dos trabalhadores das suas avaliações.

Por outro lado, o estudo efetuado foi de natureza quantitativa, mas seria interessante a realização de uma componente qualitativa através de entrevistas em profundidade.

Ao nível do inquérito de satisfação com a AD foram detetados alguns problemas de interpretação na questão satisfação com os resultados da AD, que não foram aferidos no pré-teste e que podem ter enviesado os resultados.

A investigação futura nesta área poderá passar, para além da correção destas limitações, pelo aprofundamento das conclusões obtidas nesta investigação em outras instituições públicas, eventualmente de maior dimensão e com estruturas organizacionais mais complexas.

Seria igualmente pertinente o aprofundamento do questionário de satisfação com a AD, desenvolvido por Lima (2009), na medida que em Portugal é uma temática ainda pouco estudada.

Independentemente dos resultados alcançados no estudo é evidente que as restrições orçamentais e o congelamento das promoções e progressões na Função Pública poderão originar desmotivação nos trabalhadores civis da FA.

Não será simples para os superiores hierárquicos da organização exigirem aos seus trabalhadores civis a superação dos objetivos sem que tenham compensações monetárias para recompensar. Neste sentido, é fundamental substituir as recompensas monetárias decorrentes no SIADAP, por recompensas não monetárias, que contribuam para a motivação dos seus trabalhadores, como por exemplo louvores, reconhecimento público, etc.

Quaisquer compensações consideradas para substituir as remunerações monetárias exigem custos, contudo, serão custos indiretos equilibrados pela maximização dos resultados. Futuramente seria interessante uma análise visando o impacto das compensações não monetárias na motivação dos trabalhadores civis desta organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, N. (1996). Avaliação de Desempenho para Gestores. Lisboa: *McGraw-Hill de Portugal*, Lda., pp. 15 – 96.

ARAÚJO, J. (2001). Improving Public Service Delivery: the Crossroads between NPM and Traditional Bureaucracy. *Public Administration*, 79 (4), pp. 915-932.

ARAÚJO, J. (2002). Gestão Pública em Portugal: Mudança e Persistência Institucional. *Coimbra: Quarteto Editorial*

ARAÚJO, J. (2009). A Experiência da Implementação da Gestão Orientada para os Resultados em Portugal, in *Revista Enfoques*, 7 (11), Braga: Universidade do Minho, pp. 131-153.

ARMSTRONG, M. (2005). Como Ser Ainda Melhor Gestor: Guia completo de Técnicas e Competências Essenciais, 1ª Ed. Lisboa: *Actual Editora*.

BLAU, G. (1999). Testing the Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction. *Human Relations*, 52 (8), pp. 1099–1113.

BOARDMAN, C. e SUNDQUIST, E. (2009). Toward Understanding Work Motivation: Worker Attitudes and the Perception of Effective Public Service. *The American Review of Public Administration*, 39 (5), pp. 519-535.

BOSWELL, W. e BOUDREAU, J. (2002). Separating the Developmental and Evaluative Performance Appraisal Uses'. *Journal of Business and Psychology*, 16, pp. 391–412.

BOX, R., MARSHALL, G., REED, B. e REED, C. (2001). New Public Management and Substantive Democracy. *Public Administration Review*, 61(5), pp. 608-619.

BROWN, M., HYATT, D. e BENSON, J. (2010). Consequences of the Performance Appraisal Experience. *Personnel Review*, 39 (3), pp. 375-396.

BREWER, G., SELDEN, S. e FACER, R. (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 60 (3), pp. 254-264.

BUELENS, M. e VAN DEN BROECK, H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, 67 (1), pp. 65-74.

CAETANO, A. (2008). Avaliação de Desempenho: O Essencial que Avaliadores e Avaliados precisam de saber, Lisboa. *Livros Horizonte*.

CAILLIER J. (2011). Are State Government Workers Satisfied with their Jobs when the Organization is Effective?. *Public Administration Quarterly*, Spring, 35 (1), pp. 93-127.

CAMILLERI, E. (2007). Antecedents Affecting Public Service Motivation. *Personnel Review*. Emerald Group Publishing Limited, 36 (3), pp. 356-377.

CAMPBELL, D., CAMPBELL, K e CHIA, H. (1998). Merit Pay, Performance Appraisal, and Individual Motivation – an Analysis and Alternative. *Human Resource Management*, 37 (2), pp. 31-146.

CHIU, C. (1998). Do Professional Women have Lower Job Satisfaction than Professional Men?. Lawyers as a case study, *Sex Roles*, 38 (7/8), pp. 521–537.

CHURCH, A. (1985). From Both Sides Now, Performance Appraisals: Political Tools or Effective Measures?. *The Industrial Organizational Psychologist*, 33, pp. 57–64.

COHRS, J., ABELE, E. e DETTE, D. (2006). Integrating Situational and Dispositional Determinants of Job Satisfaction: Findings from Three Samples of Professionals. *The Journal of Psychology*, 140 (4), pp. 363-395.

CLEVELAND, J., MURPHY, K. e WILLIAMS, R. (1989). Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), pp. 130–135.

CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R. e CABRAL-CARDOSO, C. (2006). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (5.^a Edição – Revista e Atualizada). Lisboa: Editora RH.

DAHLSTEN, F., STYHRE, A. e WILLIANDER, M. (2005). The Unintended Consequences of Management by Objectives: the Volume Grow Target at Volvo Cars. *Leadership and Organization Development Journal*, 26 (7), pp. 529-541.

DANIEL, T. e METCALF, G. (2005). The Science of Motivation. *Society of Human Resource Management*, White Paper, May of 2005.

DOBBINS, G., CARDY, R. e PLATZ-VIENO, S. (1990). A Contingency Approach to Appraisal Satisfaction: An Initial Investigation of the Joint Effects of Organizational Variables and Appraisal Characteristics, *Journal of Management*; 16 (3), pp. 619-632.

ELLICKSON, M e LOGSDON, K. (2002). Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees. *Public Personnel Management*, 31 (3), pp. 343-358.

EMMERT, M. e TAHER, W. (1992). Public Sector Professionals: The Effects of Public Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction and Work Involvement. *American Review of Public Administration*, 22 (1), pp. 37-48.

FERNANDES, A. e CAETANO, A. (2000). A Avaliação do Desempenho, em A. Caetano e J. Vala (orgs). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*, Lisboa: Editora RH, pp. 359-387.

FERREIRA, A., DIOGO, C., FERREIRA, M. e VALENTE, A. (2006). Construção e Validação de uma Escala Multifactorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (2), pp. 187-198.

FLETCHER, C. (2001) Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (4), pp. 473-487.

GHAZZAWI, I. (2011). Does Age Matter in Job Satisfaction? The case of U.S. Information Technology Professionals. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15 (1), pp. 25-54.

GOW, J. e DUFOUR, C. (2000). Is the New Public Management a Paradigm? Does it matter?. *International Review of Administrative Sciences*, 66 (4), pp. 573-597.

GRAÇA, L. (2000). A Satisfação Profissional dos Médicos de Família no SNS. Textos sobre saúde e trabalho. *Semana médica*, 48, pp. 2-8.

GRANDEY, A., CORDEIRO, B. e CROUTER, A. (2005). A Longitudinal and Multi-Source Test of the Work-Family Conflict and Job Satisfaction Relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78 (3), pp. 305-323.

GRUND C. e SLIWKA D. (2009). The Anatomy of Performance Appraisals in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (10), pp. 2049-2065.

HEATHFIELD, S. (2007). Performance Appraisals don't Work – What Does?. *The Journal for Quality and Participation*, Spring, 30 (1), pp. 6-9.

HOOD, C. (1991). A Public Management for all Seasons. *Public Administration*, 69 (1), pp. 3-19.

HOOD, C. (1995). The 'New Public Management' in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20 (2-3), pp. 93-109.

HOUSTON, D. (2000). Public-Service Motivation: a Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10 (4), pp. 713-27.

HUBER, V. (1983). An Analysis of Performance Appraisal Practices in the Public Sector: A review and recommendation. *Public Personnel Management*, 12, pp. 258-267.

JAWAHAR, I. M. (2006a). An Investigation of Potential Consequences of Satisfaction with Appraisal Feedback. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (2), pp. 14-28.

JAWAHAR, I. M. (2006b). Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback. *Journal of Labor Research*, 27 (2), pp. 213-236.

JURKIEWICZ, C., TOM, Jr e ROGER G. (1998). Motivation in Public and Private Organizations. *Public Productivity and Management Review*, 21 (3), pp. 230–250.

KAMDRON, T. (2005). Work Motivation and Job Satisfaction of Estonian higher Officials. *International Journal of Public Administration*, 28 (13-14), pp. 1211-1240.

KANFER R. e ACKERMAN P. L. (2004). Aging, Adult Development, and Work Motivation. *Academy of Management Review*, 29 (3), pp. 440–458.

KARIMI, R., MALIK, M. e HUSSAIN, S. (2011). Examining the Relationship of Performance Appraisal System and Employee Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (22), pp. 243-247.

KIM, S. (2005). Gender Differences in the Job Satisfaction of Public Employees: A Study of Seoul Metropolitan Government, Korea. *Sex Roles*, 52 (9/10), pp. 667-681.

KIRP, D. (2003). The Corporation of Learning: Nonprofit Education Acquires Lessons from Business. *Conference on Nonprofit Higher Education at Columbia University*, 1 e 2 de maio.

KONDRASUK, J. (2011). So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like?. *Journal of Applied Business and Economics*, 12 (1), pp. 57-70.

KONDRASUK, J. (2012). The Ideal Performance Appraisal is a Format, not a Form. *Academy of Strategic Management Journal*, 11 (1), pp. 115-130.

KOVACH, K. (1987). What motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers. *Business Horizons*, 30 (6), pp. 58-65.

LATHAM, G. e LOCKE, E. (1991). Self-Regulation through Goal Setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), pp. 212-247.

LATHAM, G. e PINDER, C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, pp. 485-516.

LIMA, G. (2009). Criação e Validação de um Questionário de Satisfação com a Avaliação de Desempenho, Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos, *ISCTE*, junho de 2009, Lisboa.

LIU, B., TANG, N. e ZHU, X. (2008). Public Service Motivation and Job Satisfaction in China: An Investigation of Generalisability and Instrumentality. *International Journal of Manpower*, 29 (8), pp. 684 – 699.

LOCKE, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction in M. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (1297-1349), New York: RandMcNally.

LOCKE, E., SHAW, K., SAARI, L. e LATHAM, G. (1981). Goal-Setting and Task Performance. *Psychological Bulletin*, 90 (1), pp 125-152.

LOCKE, E. (1996). Motivation Through Conscious Goal Setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5 (2), pp. 117-124

LONGENECKER, O. e FINK, S. (1999). Creating Effective Performance Appraisals. *Industrial Management*, September-October, 41 (5), pp. 18-23.

LONGENECKER, O. e NYKODYM, N. (1996). Public Sector Performance Appraisal Effectiveness: A case study. *Public Personnel Management*, 25 (2), pp. 151-164.

MADUREIRA C. e RODRIGUES M. (2011). A Avaliação do Desempenho Individual no Contexto da Administração Pública Portuguesa - *Desafios e limitações do SIADAP*. Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 7 e 8 de julho de 2011.

MANOLOPOULOS, D. (2008). An Evaluation of Employee Motivation in the Extended Public Sector in Greece. *Employee Relations*, 30 (1), pp. 63-85.

MANN, G. (2006). A Motive to Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. *Public Personnel Management*, Spring 35 (1), pp. 33-48.

MAROCO, J. (2007). Análise Estatística – com utilização do SPSS. 3ª edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

MATHISON, D. e VINJA, V. (2010). The Annual Performance Review As A Positive Source For Employee Motivation?. *Journal of Business e Economics Research*, 8 (12), pp. 111- 120.

MOSLEY, H., HOLGER, F. e BREYER, N. (2001). Management by Objectives. *European Public Employment Services*, Comissão Europeia, WZ Berlin Discussion Paper.

MOUNT, M. (1984). Satisfaction with a Performance Appraisal System and Appraisal Discussion. *Journal of Occupational Behavior (pre-1986)*, 5 (4), pp. 271-279.

MOYNIHAN, D. e PANDEY S. (2007). Finding Workable Levers over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment. *Administration e Society*, 39 (7), pp. 803-832.

NEELY, A. (2002). Avaliação de Desempenho das Empresas - Porquê, O Quê e Como, Lisboa: *Editorial Caminho*.

OSTERLOH, M., FREY, B. e FROST, J. (2002). The Dynamics of Motivation of New Organizational Forms. *International Journal of Economics and Business*, 9 (1), pp. 61-77.

OSTROFF, C. (1993). Rater Perceptions, Satisfaction and Performance Ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, pp. 345-356.

PERRY J. e WISE L. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50 (3), pp. 367-373.

PERRY, J. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6 (1), pp. 5-22.

PERRY J. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7 (2), pp. 181-197.

PETTIJOHN, C., PETTIJOHN, L., TAYLOR, A. e KEILLOR, B. (2001). Are Performance Appraisals a Bureaucratic Exercise or Can They Be Used to Enhance Sales-Force Satisfaction and Commitment?. *Psychology and Marketing*, 18 (4), pp. 337-52.

POON J. (2004). Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention. *Personnel Review*, 33 (3), pp. 322 – 334.

RAINEY, H. (1982). Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic. *American Review of Public Administration*, 16 (4), pp. 288-302.

RAINEY H. (1983). Public Agencies and Private Firms: Incentive Structures, Goals, and Individual Roles. *Administration e Society*, 15 (2), pp. 207-242.

RAINEY H. (1989). Public Management: Recent Research on the Political Context and Managerial Roles, Structures and Behaviors. *Journal of Management*, 15 (2), pp. 229-250.

RAINEY H. e BARRY B. (2000). Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10 (2), pp. 447-469.

RASCH L. (2004). Employee Performance Appraisal and the 95/5 rule. *Community College Journal of Research and Practice*, 28 (5), pp. 407-414.

ROBBINS, S. (2005). Organizational behavior (11thrd.). Pearson: Prentice-Hall.

ROCHA, A. (2009). A Relevância do Factor Comunicação na Implementação do SIADAP, Dissertação de Mestrado em Administração e Políticas Públicas. *ISCTE*, outubro de 2009, Lisboa.

ROCHA, J. (2009). Gestão Pública e Modernização Administrativa. *Instituto Nacional de Administração*, Oeiras.

ROCHA, J. (2007). Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. 2ª Edição. s.l. *Escolar Editora*, 2007.

RYAN, R. e DECI, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25 (1), pp. 54-67.

SABEEN, Z. e MEHBOOB, S. (2008). Perceived Fairness of and Satisfaction with Employee Performance Appraisal and its impact on Overall Job Satisfaction. *The Business Review*, Cambridge, 10 (2), pp. 185-191.

SERRANO (2010). A Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública. O caso do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP), Dissertação de Mestrado em Gestão. *Universidade de Évora*, novembro de 2010, Évora.

SCHNEIDER, D. e VAUGHT, B. (1993). A Comparison of Job Satisfaction between Public and Private Sector Managers. *Public Administration Quarterly*, 17 (1), pp. 68-83.

SINGH, S. K. e TIWARI V. (2011). Relationship between Motivation and Job Satisfaction of the White collar Employees: A case study. *Management Insight*, 7 (2), pp. 31-39.

SKARLICKI, D. e FOLGER, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82 (3), pp. 434-443.

SEIXO, M. (2004). Gestão do Desempenho - Manual Prático Lidel. Lisboa: *Lidel* – Edições Técnicas, Lda.

SOUSA, M., DUARTE, T., SANCHES, P. e GOMES, J. (2006). Gestão de Recursos Humanos. (3ª ed.), Lisboa. *Lidel*.

STAW, B., BELL N. e CLAUSEN J. (1986). The Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test. *Administrative Science Quarterly*, 31 (1), pp. 56-77.

STAW, B. e COHEN-CHARASH, Y. (2005). The Dispositional Approach to Job Satisfaction: More than a Mirage, but not yet an oasis. *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 59-78.

TOURAIIS, C. (2008). A Aplicação da Avaliação por Objectivos através do SIADAP – Estudo de Caso, Dissertação de Mestrado em Gestão Pública. *Universidade de Aveiro*, 2008, Aveiro.

VALA, J., MONTEIRO, M., LIMA, L. e CAETANO, A. (1994). Psicologia Social das Organizações - Estudos em empresas Portuguesas. Oeiras, Celta Editora.

VASSET, F., MARNBURG, E. e FURUNES, T. (2010). Employees' Perceptions of Justice in Performance Appraisals. *Nursing Management*, 17 (2), pp. 30-34.

VIGODA, E. (2002). From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration. *Public Administration Review*, 62 (5), pp. 527-540.

WITTMER, D. (1991). Serving the People or Serving for Pay: Reward Preference Among Government, Hybrid Sector, and Business Managers. *Public Productivity and Management Review*, 14 (4), pp. 369- 83.

WRIGHT, B. (2001). Public Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11 (4), pp. 559-586.

WRIGHT, B. (2007). Public Service Motivation: Does Mission matter?. *Public Administration Review*, 67 (1), pp. 54-64.

YEAGER, J., RABIN, J. e VOCINO, T. (1985). Feedback and Administrative Behavior in the Public Sector. *Public Administration Review*, 45 (5), pp. 570-575.

DIPLOMAS LEGAIS:

Lei n.º 10/2004. D.R. n.º 69, Série I-A de 22 de março, *Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública*.

Lei n.º 66-B/2007. D.R. n.º 250, Suplemento, Série I, de 28 de dezembro, *Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública*.

Lei n.º 12-A/2008. D.R. n.º 41, Suplemento, Série I, de 27 de fevereiro, *Regime de Vinculação, de Carreiras e de Remunerações dos Trabalhadores que exercem funções públicas (LVCR)*.

Portaria n.º 209/2011, de 25 de maio, *Procede à adaptação do subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3) a trabalhadores integrados na carreira especial médica*.

Portaria n.º 242/2011, de 21 de junho, *Procede à adaptação do subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3) a trabalhadores integrados na carreira especial de enfermagem*.

Portaria n.º 1633/2007, de 31 de dezembro, *Aprova os modelos de fichas de autoavaliação e avaliação do desempenho*.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de abril, *Operacionalização da reforma da Administração Pública, áreas de actuação e metodologias de aplicação*.

Relatórios do SIADAP da Força Aérea Portuguesa.

ANEXO 1

Tabela 1. Caracterização das carreiras gerais

CARREIRA	GRAU DE COMPLEXIDADE FUNCIONAL	CATEGORIAS	N.º DE POSIÇÕES REMUNERATÓRIAS
TÉCNICO SUPERIOR	GRAU 3 Titularidade de Licenciatura ou grau académico superior a esta	Técnico superior	14
ASSISTENTE TÉCNICO	GRAU 2 Titularidade do 12.º ano ou de curso que lhe seja equiparado	Coordenador técnico	5
		Assistente técnico	9
ASSISTENTE OPERACIONAL	GRAU 3 Titularidade de escolaridade obrigatória, ainda que acrescida de formação profissional adequada	Encarregado geral operacional	2
		Encarregado operacional	5
		Assistente operacional	8

Fonte: Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

O presente questionário insere-se no âmbito do trabalho final de mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) e pretende compreender de que forma o subsistema SIADAP 3 influencia a sua motivação no trabalho.

Neste questionário não há respostas certas nem erradas, apenas se pretende que responda de forma o mais honesta possível.

Os dados recolhidos são tratados confidencialmente, desta forma, no estudo os resultados da pesquisa não identificarão a sua informação pessoal, o que lhe garante assim o anonimato.

As suas respostas são fundamentais para a realização deste estudo.

Agradecemos desde já a sua colaboração.

Obrigado.

PARTE I – CARACTERIZAÇÃO PESSOAL

Escolha a opção que corresponde ao seu caso:

1. Género:

- ☐ Masculino
☐ Feminino

2. Idade:

- ☐ Entre 25 e 29 anos
☐ Entre 30 e 34 anos
☐ Entre 35 e 39 anos
☐ Entre 40 e 44 anos
☐ Entre 45 e 49 anos
☐ Entre 50 e 54 anos
☐ Entre 55 e 59 anos
☐ Entre 60 e 64 anos
☐ Entre 65 e 69 anos
☐ 70 e mais

3. Estado civil

- ☐ Solteiro(a)
☐ Casado(a)
☐ União de Facto
☐ Divorciado(a)
☐ Viúvo(a)

4. Indique a carreira a que pertence:

- ☐ Técnico Superior
- ☐ Assistente Técnico
- ☐ Assistente Operacional

5. Nível de escolaridade completo:

- ☐ Até ao Ensino Básico 1.º Ciclo (4º ano de escolaridade)
- ☐ Ensino Básico 2.º Ciclo (6º ano de escolaridade)
- ☐ Ensino Básico 3.º Ciclo (9º ano de escolaridade)
- ☐ 11º ano (antigo 7º ano de escolaridade)
- ☐ Ensino Secundário (12º ano de escolaridade)
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

6. Tempo de serviço:

- ☐ Até 5 anos
- ☐ Entre 5 e 9 anos
- ☐ Entre 10 e 14 anos
- ☐ Entre 15 e 19 anos
- ☐ Entre 20 e 24 anos
- ☐ Entre 25 e 29 anos
- ☐ Entre 30 e 35 anos
- ☐ 36 anos e mais

7. Os resultados da minha última avaliação de desempenho foram?

- ☐ Abaixo do que esperava
- ☐ Como esperava
- ☐ Acima do que esperava

PARTE II – MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Por favor, leia atentamente cada frase e assinale com um (X) a alternativa que corresponde ao seu caso, com base na escala que se segue:

1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Não discordo nem concordo; 4. Concordo; 5. Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias					
2. Considero que as avaliações periódicas me motivam					
3. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho					
4. Sinto-me realizado(a) com as funções que desempenho na organização					
5. Gostaria de ser avaliado (a) no meu desempenho periodicamente					
6. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade					
7. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração					
8. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade					
9. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho					
10. O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional					
11. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas					
12. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função					
13. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão					
14. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas					
15. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como fator de motivação profissional					
16. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas					
17. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções					
18. Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização					
19. A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais					
20. Existe competitividade no meu grupo de trabalho					
21. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior					

PARTE III – SATISFAÇÃO COM OS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Por favor, leia atentamente cada frase e assinale com um (X) a alternativa que corresponde ao seu caso, com base na escala que se segue:

- 1- Muito Insatisfeito
- 2- Insatisfeito
- 3- Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 4- Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito

Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com...

	1	2	3	4	5
1.....os resultados recebidos quando considera a quantidade de trabalho que fez?					
2.....os resultados recebidos quando comparados com os resultados dos outros?					
3.....os resultados quando comparados com a melhoria ou declínio do seu desempenho?					
4.....os resultados da entrevista de avaliação de desempenho?					
5.....os resultados recebidos quando considera a qualidade do trabalho que fez?					

PARTE IV – SATISFAÇÃO COM O CHEFE

Por favor, leia atentamente cada frase e assinale com um (X) a alternativa que corresponde ao seu caso, com base na escala que se segue:

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Nem Concordo, nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. Eu estou satisfeito com o meu chefe					
2. Eu simpatizo realmente com o meu chefe					
3. Eu falo bem do meu chefe aos outros					

PARTE V – SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

As seguintes afirmações aplicam-se ao trabalho em si mesmo. Para cada uma assinale com uma cruz no quadrado correspondente.

	Não	Nem Sim , nem Não	Sim
1. O meu trabalho é frustrante			
2. O meu trabalho é desencorajante			
3. O meu trabalho dá satisfação			
4. O meu trabalho proporciona um sentimento de respeito por mim próprio			
5. O meu trabalho permite-me aprender bastante			
6. O meu trabalho é estimulante			

PARTE VI – ENVOLVIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO

Por favor, leia atentamente cada frase e assinale com um (X) a alternativa que corresponde ao seu caso, com base na escala que se segue:

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Nem Concordo, nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. Eu sinto uma grande lealdade para com esta organização					
2. Para mim esta é uma das melhores organizações para se trabalhar					
3. Eu sinto orgulho de dizer aos outros que faço parte desta organização					

PARTE VII – ENVOLVIMENTO RELATIVAMENTE À CHEFIA DIRETA

Por favor, leia atentamente cada frase e assinale com um (X) a alternativa que corresponde ao seu caso, com base na escala que se segue:

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Nem Concordo, nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. Eu não costumo ter dificuldade em concordar com o meu chefe direto em questões relacionadas com o trabalho					
2. Eu estou disposto a fazer um esforço para além do que normalmente se espera, para que o meu chefe direto seja bem sucedido					
3. Eu tenho um sentimento de lealdade para com o meu chefe direto					

PARTE VIII – INTENÇÕES DE ABANDONO

Por favor, leia atentamente cada frase e assinale com um (X) a alternativa que corresponde ao seu caso, com base na escala que se segue:

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Nem Concordo, nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. No presente momento, tenho intenção de sair desta instituição					
2. Eu penso frequentemente em sair desta instituição					
3. É muito possível que no próximo ano, eu venha a procurar emprego noutra instituição					

Obrigado pela sua colaboração!

ANEXO 3
TABELAS ESTATÍSTICAS

Tabela 1- Fiabilidade da dimensão “Organização do Trabalho” da Escala Motivação no Trabalho

	Cronbach's Alpha if Item deleted	Cronbach's Alpha Total
Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias	0,625	
Sinto-me realizado(a) com as funções que desempenho na organização	0,613	
Sinto-me satisfeito com a minha remuneração	0,679	
O feedback que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional	0,647	
Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão	0,679	0,676
Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas	0,645	
A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais	0,598	

Tabela 2- Fiabilidade da dimensão “Desempenho” da Escala Motivação no Trabalho

	Cronbach's Alpha if Item deleted	Cronbach's Alpha Total
Considero que as avaliações periódicas me motivam	0,568	
Gostaria de ser avaliado (a) no meu desempenho periodicamente	0,509	
No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade	0,539	
Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas	0,516	0,579
Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas	0,549	
Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções	0,553	
Existe competitividade no meu grupo de trabalho	0,551	

Tabela 3- Fiabilidade da dimensão “Realização/Poder” da Escala Motivação no Trabalho

	Cronbach's Alpha if Item deleted	Cronbach's Alpha Total
Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho	0,690	
Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade	0,660	
Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho	0,659	
Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função	0,657	
Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como fator de motivação profissional	0,697	0,705
Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização	0,656	
Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior	0,681	

Tabela 4- Correlação Item-Total da variável latente “satisfação dos inquiridos com os resultados da avaliação de desempenho”

	Correlação Item-Total	Cronbach's Alpha	N Itens
os resultados recebidos quando considera a quantidade de trabalho que fez?	0,810		
os resultados recebidos quando comparados com os resultados dos outros?	0,777		
os resultados quando comparados com a melhoria ou declínio do seu desempenho?	0,791	0,910	5
os resultados da entrevista de avaliação de desempenho?	0,694		
os resultados recebidos quando considera a qualidade do trabalho que fez?	0,805		

Tabela 5- Correlação Item-Total da variável latente “satisfação com o chefe”

	Correlação Item-Total	Cronbach's Alpha	N Itens
Eu estou satisfeito com o meu chefe	0,813	0,919	3
Eu simpatizo realmente com o meu chefe?	0,854		
Eu falo bem do meu chefe aos outros?	0,840		

Tabela 6- Correlação Item-Total da variável latente “satisfação com o trabalho”

	Correlação Item-Total	Cronbach's Alpha	N Itens
O meu trabalho é frustrante	0,488	0,826	6
O meu trabalho é desencorajante	0,559		
O meu trabalho dá satisfação	0,684		
O meu trabalho proporciona um sentimento de respeito por mim próprio	0,570		
O meu trabalho permite-me aprender bastante	0,595		
O meu trabalho é estimulante	0,688		

Tabela 7- Correlação Item-Total da variável latente “Envolvimento com a organização”

	Correlação Item-Total	Cronbach's Alpha	N Itens
Eu sinto uma grande lealdade para com esta organização	0,610	0,826	3
Para mim esta é uma das melhores organizações para se trabalhar	0,676		
Eu sinto orgulho de dizer aos outros que faço parte desta organização	0,769		

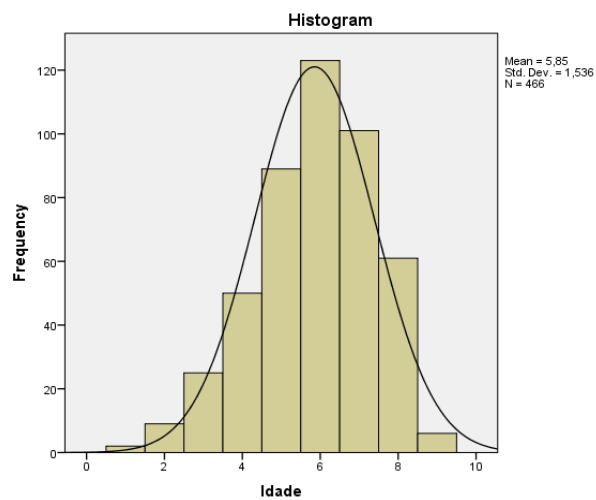
Tabela 8- Correlação Item-Total da variável latente “Envolvimento relativamente à chefia direta”

	Correlação Item-Total	Cronbach's Alpha	N Itens
Eu não costumo ter dificuldade em concordar com o meu chefe direto em questões relacionadas com o trabalho	0,657	0,862	3
Eu estou disposto a fazer um esforço para além do que normalmente se espera, para que o meu chefe direto seja bem sucedido	0,756		
Eu tenho um sentimento de lealdade para com o meu chefe direto	0,809		

Tabela 9- Correlação Item-Total da variável latente “intenções de abandono”

	Correlação Item-Total	Cronbach's Alpha	N Itens
No presente momento, tenho intenção de sair desta instituição	0,821	0,907	3
Eu penso frequentemente em sair desta instituição	0,888		
É muito possível que no próximo ano, eu venha a procurar emprego noutra instituição	0,749		

Histograma 1- Histograma da variável idade



Histograma 2- Histograma da variável tempo de serviço

